

**TRANSFORMERENDE LEIERSKAPVAARDIGHEDE AS 'N
VOORSPELLER VAN TOPPRESTASIE**

deur

BAREND FRANCOIS FOURIE VAN JAARSVELD

voorgelê ter vervulling van die vereistes vir
die graad

MAGISTER COMMERCII

in die vak

BEDRYFSIELKUNDE

aan die

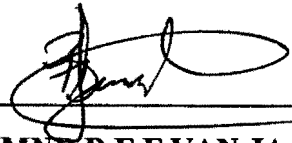
UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

STUDIELEIER: MNR H VON DER OHE

MEDESTUDIELEIER: PROF M L WATKINS

JULIE 1998

Ek verklaar hiermee dat **Transformerende leierskapvaardighede** as 'n voorspeller van **topprestasie** my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysing aangedui en erken het.



MNR B F F VAN JAARSVELD

16-11-98

DATUM

BEDANKINGS

Hiermee my opregte dank en waardering aan die volgende:

Mnr H von der Ohe vir sy leiding en insette in die beplanning en uitvoering van hierdie navorsing.

Prof M L Watkins vir sy waardevolle advies en voorstelle.

Die provinsiale hospitaal vir die geleentheid om die navorsing te onderneem, asook verskeie mense in die organisasie wat my bygestaan het in die afneem van die data. Spesifiek dr Scheepers, mnr Mdluli, mev Algera en mev Mentz.

Al die werknemers van die provinsiale hospitaal wat deelgeneem het aan die studie. Sonder julle betrokkenheid en deelname was hierdie studie nie moontlik nie.

Mev S Hugo van Rekenaardienste van die Universiteit van Suid-Afrika vir haar geduld en raad.

Die Departement Bedryfsielkunde van UNISA vir die geleentheid om hierdie studie te onderneem.

Dr A-M Schwerdtfeger vir die taalkundige versorging.

Kollegas en vriende wat bygedra het tot die voltooiing van hierdie studie.

My familie en persoonlike vriende vir hul begrip, belangstelling en ondersteuning.

My vrou, Esmé, vir haar deurentydse belangstelling, liefdevolle ondersteuning, hulp, begrip en aanmoediging.

OPSOMMING

TRANSFORMERENDE LEIERSKAPVAARDIGHEDDE

AS 'N VOORSPELLER VAN TOPPRESTASIE

DEUR

BAREND FRANCOIS FOURIE VAN JAARVELD

GRAAD : M COMM
VAK : BEDRYFSIELKUNDE
STUDIELEIER : MNR HARTMUT VON DER OHE

Die doel van hierdie navorsing is om te bepaal tot watter mate waargenome leierskapvaardighede van die middelvlakbestuurders in 'n provinsiale hospitaal, 'n voorspeller is van topprestasie. Vanuit die literatuuroorsig word leierskapteorieë, die veranderende konteks van leierskap, leierskapstrategieë en -vaardighede bespreek. Die rasionaal vir topprestasie, visie in topprestasie-organisasies en die beginsels van topprestasie word ook bespreek.

Die navorsingsontwerp is 'n beskrywende studie en maak gebruik van 'n gestratifiseerde ewekansige steekproef. Die leierskapvaardigheidsvraelys (Charlton, 1991) is vir die meet van die leierskapvaardighede gebruik en die PAVE-vraelys is gebruik vir die meet van die vlak van topprestasie in die organisasie-eenheid.

Die resultate vertoon bemagtiging as die vernaamste voorspeller van topprestasie by die middelvlakbestuurders.

Toekomstige navorsing kan temas insluit soos die rol en potensiaal van 'n gedeelde visie, volharding, en werkstevredenheid.

Relevante sleutelwoorde is transformerende leierskapvaardighede, topprestasie, bemagtiging en middelvlakbestuurders.

SUMMARY

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP COMPETENCIES AS A PREDICTOR OF PEAK PERFORMANCE

BY

BAREND FRANCOIS FOURIE VAN JAARSVELD

DEGREE : M COMM
SUBJECT : INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
STUDY LEADER : MR HARTMUT VON DER OHE

The aim of this research is to determine to what extent perceived leadership competency of the middle level manager in a provincial hospital, is a predictor of peak performance. The literature highlights leadership theories, the changing context of leadership, leadership strategies and competencies. The rationale for peak performance, vision in peak performing organizations and the principles of peak performance are also discussed.

The research design is a descriptive study which uses a stratified randomized sample. The leadership competence questionnaire (Charlton, 1991) is used to measure the leadership competencies. The PAVE questionnaire is used to measure the level of peak performance in the organizational unit.

The results indicate empowerment as the most prominent predictor of peak performance of middle level managers.

Future research may include the role and potential of a shared vision, determination and work satisfaction.

Relevant keywords are transformational leadership competencies, peak performance, empowerment and middle level managers.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK EEN

PROBLEEMSTELLING	1
1.1 DIE FOKUS OP DIE LEIERSKAPKRISIS.....	1
1.2 LEIERSKAP – 'N EKONOMIESE NOODSAAKLIKHEID.....	2
1.3 DIE TEKORT AAN LEIERSKAPVAARDIGHEDE.....	4
1.4 DIE BEHOEFTE AAN TOPPRESTASIE (“PEAK PERFORMANCE”)..	6
1.5 NAVORSINGSVRAE EN -HIPOTESES.....	7
1.6 DIE UITKLARING VAN KONSEPTE.....	8
1.7 DIE DOEL VAN DIE STUDIE.....	11
1.8 AANBIEDING VAN DIE STUDIE.....	11

HOOFSTUK TWEE

LITERATUUROORSIG	12
2.1 INLEIDING.....	12
2.2 EVOLUSIE VAN LEIERSKAPTEORIEË.....	14
2.3 NUWE TEORIEË AANGAANDE LEIERSKAP: TRANSFORMERENDE LEIERSKAP.....	24
2.4 DIE VERANDERENDE KONTEKS VAN LEIERSKAP.....	27
2.5 BEMAGTIGING (“EMPOWERMENT”).....	30
2.5.1 Die ontwikkeling en skepping van bemagtiging – 'n paradigma- verskuiwing.....	36
2.6 RELEVANTE LEIERSKAPBENADERINGS.....	39
2.7 LEIERSKAPSTRATEGIEË EN -VAARDIGHEDE.....	47
2.7.1 Strategie 1: Aandag deur visie.....	49
2.7.2 Strategie 2: Betekenis deur kommunikasie.....	51
2.7.3 Strategie 3: Vertroue deur posisionering.....	53
2.7.4 Strategie 4: Selfuiting deur positiewe selfagting.....	55

2.8	VOLGELINGE SE VERWAGTINGS VAN LEIERS.....	59
2.9	TOPPRESTASIE.....	61
2.9.1	Die rasionaal vir topprestasie.....	62
2.9.2	Eienskappe van toppresterders.....	63
2.9.3	Visie in topprestasie-organisasies.....	65
2.9.4	Beginsels van topprestasie-organisasies.....	67
2.9.5	Die noodsaaklikheid van leer in topprestasie-organisasies.....	69
2.10	OPSOMMING.....	71

HOOFSTUK DRIE

	NAVORSINGSMETODOLOGIE.....	72
3.1	INLEIDING.....	72
3.2	STEEKPROEF.....	72
3.3	PROSEDURE.....	73
3.4	ONTWERP.....	73
3.5	ONAFHANKLIKE VERANDERLIKE.....	74
3.6	AFHANKLIKE VERANDERLIKE.....	74
3.7	STATISTIESE VERWERKING.....	77
3.7.1	Beskrywende eenfaktor-variensiestatistiek.....	77
3.7.2	Meervoudige variensietoetsing.....	77
3.7.3	Hipotesetoetsing.....	78

HOOFSTUK VIER

	RESULTATE.....	81
4.1	INLEIDING.....	81
4.2	BIOGRAFIESE DATA.....	81
4.3	BETROUBAARHEID EN KORRELASIES.....	83
4.4	GEMEENSKAPLIKE EN INDIVIDUELE VOORSPELLERSEFFEK VAN LEIERSKAPVAARDIGHEDE OP TOPPRESTASIE.....	88
4.5	ENKELVOUDIGE REGRESSIE.....	95

HOOFSTUK VYF

BESPREKING EN GEVOLGTREKKINGS.....	99
5.1 INLEIDING.....	99
5.2 BESPREKING VAN DIE RESULTATE.....	100
5.2.1 Die beskrywende eenfaktor-variansiestatistiek.....	100
5.2.2 Kritieke leierskapvaardighede.....	101
5.2.3 Die verband tussen leierskapvaardighede en topprestasie.....	105
5.3 TOEKOMSTIGE NAVORSING.....	111
5.4 GEVOLGTREKKINGS.....	113
 BRONNELYS.....	 115
 BYLAE A.....	 137
BYLAE B.....	144

LYS VAN TABELLE

Tabel 1	Die betroubaarheidskoëffisiënte vir elke skaal van die PAVE-vraelys.....	75
Tabel 2	Biografiese data van die ondergeskiktes	82
Tabel 3	Biografiese data van die middelvlakbestuurders.....	83
Tabel 4	Gemiddeldes, standaardafwykings, betroubaarheid en korrelasies van die leierskapvaardigheidsvraelys en die PAVE	84
Tabel 5	Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlikes wat in die vergelyking ingesluit is vir algehele topprestasie (PAVE).....	89
Tabel 6	Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlike wat in die vergelyking ingesluit is vir die prestasieproduktiwiteit-subskaal.....	89
Tabel 7	Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlikes wat in die vergelyking ingesluit is vir die prestasiespan-effektiwiteit-subskaal.....	90
Tabel 8	Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlikes wat in die vergelyking ingesluit is vir die inspirasieskaal.....	90
Tabel 9	Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlikes wat in die vergelyking ingesluit is vir die gerigtheidskaal.....	91
Tabel 10	Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlikes wat in die vergelyking ingesluit is vir die verbintenisskaal.....	91
Tabel 11	Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlike wat in die vergelyking ingesluit is vir die bemagtigingskaal.....	92
Tabel 12	Proporsie gemeenskaplike variansie in topprestasie-veranderlikes by leierskapvaardighede.....	93
Tabel 13	Enkelvoudige regressie van strategie 5, bemagtiging, met die totale PAVE (topprestasie).....	95
Tabel 14	Enkelvoudige regressie van strategie 5, bemagtiging, met die prestasieproduktiwiteit-subskaal.....	96

Tabel 15	Enkelvoudige regressie van strategie 4, selfuiting deur positiewe selfagting, met die prestasiespan-effektiwiteit-subskaal.....	96
Tabel 16	Enkelvoudige regressie van strategie 5, bemagtiging, met die inspirasieskaal.....	97
Tabel 17	Enkelvoudige regressie van strategie 5, bemagtiging, met die gerigtheidskaal.....	97
Tabel 18	Enkelvoudige regressie van strategie 5, bemagtiging, met die verbintenisskaal.....	98
Tabel 19	Enkelvoudige regressie van transformerende leierskapvaardighede (onafhanklike veranderlike) met die PAVE (afhanklike veranderlike).....	98

LYS VAN FIGURE

Figuur 1	Leierskapstrategieë.....	86
Figuur 2	Topprestasie.....	87
Figuur 3	Die gemiddeld van leierskapstrategieë en topprestasie.....	87

HOOFSTUK EEN

PROBLEEMSTELLING

1.1 DIE FOKUS OP DIE LEIERSKAPKRISIS

Morrow (1987, p. 10) stel die leierskapkrisis as volg:

The need for leadership was never so great. A chronic crises of governance - that is, the pervasive incapacity of organisations to cope with their expectations of their constituents - is now an overwhelming factor world wide. If there was ever a moment in history when a comprehensive strategic view of leadership was needed, not just but a few leaders in high office, but by large numbers of leaders in every job, from the factory floor to the executive suite, from developing business in the informal sector to a multi-national corporation; this is it. In short, leadership is the pivotal force behind successful organisations. The new leader is one who commits people to action, who converts followers into leaders and who may convert leaders into agents of change.

Bennis (1989) toon dat die meeste huidige probleme in die wêreld tot uiting kom deur 'n gebrek aan visie, deur gierigheid, geweld, bedeesdheid, outoritêre gesag en beheer. Dit is kenmerkend en simptome van 'n leierskapkrisis op die hoogste vlakke van die nasionale en internasionale arena. Op besigheids- en organisasievlak word die kwaliteit en die impak van leierskap lank reeds gereken as 'n kritieke element in die effektiwiteit van die organisasie (Hersey & Blanchard, 1982; Peters, 1988; Schein, 1980; Senge, 1990).

Op die internasionale vlak kom leiers te staan voor eksponensiële verandering, besluite na aanleiding van verhoogde wêreldkompetisie, vinnige en skielike tegnologiese vooruitgang, dinamiese organisasiestrukture en groter of meer werknemereise en verwagtings. Daarbenewens is die Suid-Afrikaanse bestuurders onder die hoogs gestresde bestuurders ter wêreld (Cooper & Arbrose, 1984), aangesien hulle voortdurend gedwing word om komplekse rasseaangeleenthede, politieke en ekonomiese probleme (en gedurige onsekerhede in verband hiermee) en vaardigheidstekorte in Suid-Afrikaanse besighede te hanteer (Andrews, 1988; Hofmeyr, 1989; Human, 1989; Manning, 1987; Sadie, 1988).

Volgens Boyatsis (1982) word daar nie oordryf as gesê word dat die langtermyn-gesondheid van enige organisasie primêr afhanklik is van die kwaliteit van mense wat die leierskapposisies beklee nie. Vir die meeste organisasies is die proses waardeur mense ontwikkel en geselekteer word vir senior posisies, relatief onbeplan en grootliks onbeskryf.

1.2 LEIERSKAP – 'N EKONOMIESE NOODSAAKLIKHEID

Tradisionele bestuur was vir stabiele tye voldoende, maar vir transformerende tye word leierskap benodig. Tapscott (1995, p. 65) sê: "If finding the right leadership for reengineering was a challenge, creating the leadership for business transformation in the digital economy can seem overwhelming."

Ginsberg en Vojta (soos aangehaal deur Charlton, 1991) skryf organisasies se behoefte aan bevoegde bestuurders toe aan ekonomiese redes. Organisasies is, vir oorlewing, afhanklik van die kwaliteit van die leiers asook van hul vermoë om die menslike hulpbronne optimaal te benut. Volgens Hunt (1996) weet die meeste bestuurders watter vaardighede benodig word om 'n leier te wees. Clemmer (1995, p. 16) is van mening dat: "Too many managers are dispassionately trying to 'do leadership' as if it were just another set of tools to be deployed." Die vaardighede van bestuurders, en veral leiers van mense, bepaal in 'n groot mate die opbrengs van die menslike kapitaal

of menslike hulpbronne in organisasies. Verskeie bestuurders is gefrustreerd met die groeiende energiekrisis. Hierdie probleem het ontstaan met die verskil tussen die verhoogde verwagtings en die realiteit van die tradisionele kultuur. Die sleutel tot ekonomiese groei en demokrasie lê dus in die wyse waarop menslike hulpbronne ontwikkel en bestuur word (Guarriello, 1996).

De Geus (1991) beweer dat die behoefte om menslike hulpbronne te ontwikkel, 'n wêreldwye behoefte is. Taffinder (1995, p. 40) meen: "What we must remember is the obvious, that organizations are made up of people and people become sluggish, bored, and lose their edge." Dit is nie organisasies wat resultate lewer nie, maar mense. Vir Chapin (1995/1996) is menslike dinamika die beginpunt van leierskap. Daarom voldoen effektiewe leiers aan drie basiese werknemerbehoefes, naamlik: iets om in te glo soos die visie, die doel en die missie; iemand om in te glo soos die leier en die rolmodel; en iemand wat in hulle glo soos die bestuurder en die opleier.

Carkhuff (1988) is dit eens dat leiers 'n noodsaaklike rol vervul in die ontwikkeling van mense. Jacobs, Shapiro en Steward (1997) stem saam met Carkhuff (1988) en beweer dat die toekoms van Suid-Afrika grootliks afhang van die optimale ontwikkeling van menslike hulpbronne, naamlik mense. Hierdie langtermynontwikkeling van mense en organisasies wat aanpas, groei en vooruitgaan is die mees betekenisvolle bydrae wat leiers maak (Kouzes & Posner, 1995). Charlton (1993) stem saam met die stelling van Anonymous (1996a, p. 12): "We must empower them and help them run our associations. That is our future."

Sonder leiers het volgelinge nie 'n energieskepper wat hul geesdrif kan verhoog nie, nie 'n voorbeeld om te volg nie en nie 'n "kompas" waarmee hulle gelei kan word nie (Kouzes & Posner, 1995). Carkhuff (1988) beklemtoon die bemeestering van gesamentlike denke, interpersoonlike en beplanningsvaardighede, wat werknemers bemagtig om hul eie en gesamentlike groeisisteme te ontwikkel. Sodoende sal werknemers nie meer leieraftanklik wees nie en leiers nie meer naïef genoeg om op vinnige een-minuut-behandelings te vertrou nie.

Tapscott (1995, p. 65) bevestig dat leierskap tans van verskillende bronne in die organisasie afkomstig is en sê:

It comes from challenged, empowered, excited, rewarded teams of people. It comes from engaging every single mind in the organization, making everyone part of the action, and allowing everyone to have a voice in the success of the enterprise.

Die leier se rol is om die beste passing tussen individuele motiewe en die missie van die organisasie te bewerkstellig. Kouzes en Posner (1995, p. 30) sien dit so: "Leadership is the art of mobilizing others to want to struggle for shared aspirations."

1.3 DIE TEKORT AAN LEIERSKAPVAARDIGHEDE

Die hiërargiese vlakke van 'n groot organisasie is 'n aanduiding van die vlak van mag en invloed wat 'n persoon in die organisasie het. Drucker (1969) verwys na die mag van seniorbestuur wanneer hulle as regter optree oor nuwe idees. Hierdie idees sal sonder twyfel verwerp word aangesien dit altyd onprakties is (Drucker, 1969).

Seniorbestuurders is volgens Stoner-Zemel (1988) in 'n beter posisie as middelvlakbestuurders, om struktuur te skep, om reëls neer te lê, en beleid te stel. Seniorbestuurders het meer vryheid en mag binne die organisasie om op grond van hulle waardes en menings te handel, en word dus nie beperk deur ander se reëls en beleid nie (Stoner-Zemel, 1988). Middelvlakbestuurders vorm nie deel van die strategiese beplanning nie. Hulle is vasgevang in die middel (Procaccini, 1986) – vasgevang tussen die vryheid om op te tree of te skep, en die terme en voorwaardes soos deur die organisasie opgestel (Kanter & Stein, 1979).

Seniorbestuur van die provinsiale hospitaal waar die studie onderneem is, het hul kommer uitgespreek oor die wyse waarop middelvlakbestuur hulle afdelings lei. In die wêreldkonteks en vir hierdie studie, spesifiek in Suid-Afrika, is dit effektiewe leierskap wat gewone mense daartoe in staat stel om buitengewone dinge in tye van teenspoed en ramspoed te verrig. Effektiewe leierskap kan 'n groot impak op die genoemde probleem hê (Bass, 1994).

Effektiewe funksionele bestuur blyk dus problematies te wees. Een van die probleme aan die kern hiervan, word goed deur Bennis en Nanus (1985, p. 21) saamgevat:

The problem with many organisations and especially the ones that are failing, is that they tend to be overmanaged and underled. This is the profound difference between management and leadership and both are important. Managers are people who do things right and leaders are people who do the right things right.

Bestuurders wat hulle in posisies bevind waarvoor hulle nie gekwalifiseer is nie, is 'n historiese probleem (Coetzee, 1988). Probleme ontstaan waar persone vanuit die voorman- of toesighouersgeledere tot bestuursvlak bevorder word. Hierdie persone beskik nie altyd oor voldoende bestuursopleiding nie (Ravensdale, 1984). Kakabadse en Mukhi (1984) is ook van mening dat bestuurders gewoonlik op grond van hulle tegniese vermoëns aangestel word, terwyl bestuurswerk primêr interpersoonlike vaardighede verg.

In die organisasie waar die onderhawige studie uitgevoer is, word 'n persoon aangestel of bevorder op grond van sekere opvoedkundige kwalifikasies. In die meeste gevalle beskik hierdie persoon nie oor bestuursopleiding nie, hoewel die vakature bestuursopleiding vereis. Die vereistes vir aanstellings en bevorderings word met behulp van die personeeladministrasie-standaard (PAS) bereken. Bevordering is afhanklik van die beskikbaarheid van 'n vakature. Indien 'n vakature bestaan, word die vakature eers geadverteer waarna 'n kortlys saamgestel word. 'n Siftingsproses van die

persone op die kortlys vind plaas. Hierna word 'n paneelonderhoud met die kandidate gevoer. Die geskikte kandidaat word dan bevorder. Hierdie bevorderingstelsel kan veroorsaak dat kandidate hulself in middelvlakbestuur bevind sonder bestuursopleiding.

1.4 DIE BEHOEFTE AAN TOPPRESTASIE (“PEAK PERFORMANCE”)

Wanneer na topprestasie gekyk word, blyk dit dat werknemers hulself nie meer tot bogemiddelde prestasie verbind nie. Verbintenis skyn 'n sleutel tot die meer optimale benutting van die mens te wees. Die Public Agenda Forum in Amerika (Yankelovich & Associates, 1983) het ondersoek ingestel na Amerikaanse ondergeskiktes (nie-bestuurs-werksmag), met die volgende resultate:

- Minder as een uit vier respondente beweer dat hulle hul volle potensiaal benut.
- 50% beweer hulle sit nie 'n groter poging in hulle werk as wat nodig is om dit te behou nie.
- 75% beweer dat hulle baie meer effektief kan wees.
- Ses uit elke tien glo dat hulle nie meer so hard werk as vroeër nie.

Vergelyk ook in hierdie verband Williamson (1986) se bevindings oor die diskresionêre pogings van werkers (daardie gedeelte van 'n werkspoging wat deur die werknemer self, en nie deur die werkgever of die inherente aard van die werk nie, beheer word). Kenmerkend van hoogs diskresionêre werkers is:

- Minder as een uit elke vier beweer dat hulle hul volle kapasiteit benut.
- Feitlik die helfte beweer dat hulle nie harder werk as wat die pos vereis nie.

Guest en Knight (1979) se waarneming hieroor is dat daar 'n aansienlike bron van onbenutte en onontginde potensiaal onder die werksmag van die meeste organisasies is. Volgens Bennis en Nanus (1985) is die neiging van mense om toenemend swakker pogings by hul werk te lewer, besig om toe te neem en word daar al gepraat van 'n afname in werketiek. Oënskynlik slaag die bestuur van organisasies nie daarin om

visie, betekenis en vertroue by hulle werknemers te ontwikkel nie. Bestuur slaag nie daarin om ondergeskiktes te bemagtig nie (Bennis & Nanus, 1985).

Effektiewe leierskap skyn die sleutelfaktor vir die verbetering van topprestasie te wees. Leierskap is besig om 'n kritieke dimensie van interpersoonlike beïnvloeding te raak. Enige besigheid wat suksesvol in die nuwe veranderde omgewing van die toekoms wil bly, moet toelaat dat leierskap deur sy bestuur syfer (Williamson, 1986).

1.5 NAVORSINGSVRAE EN -HIPOTEESES

Die volgende navorsingsvrae word vanuit hierdie probleemstelling geformuleer, en word in die loop van die studie beantwoord:

- Kan die middelvlakbestuurders leiers wees, of is hulle in die middel vasgevang?
- Beperk die hiërargiese vlakke die individu se vermoë om leierskapgedrag aan die dag te lê?
- Beskik die middelvlakbestuurder oor leierskapvaardighede?
- Tot watter mate dra leierskapvaardighede by tot die topprestasie van organisasie-eenhede?
- Watter leierskapvaardighede is uniek aan middelvlakbestuurders?

Die volgende hipoteses word geformuleer:

- Daar is 'n positiewe korrelasie tussen die ondergeskiktes se persepsie van hulle middelvlakbestuurders se leierskapvaardighede en hul persepsie van die vlak van topprestasie in die organisasie-eenheid.
- As die middelvlakbestuurders oor leierskapvaardighede beskik, dan sal hulle in staat wees om hul afdelings na topprestasie te lei.
- Bemagtiging ("empowerment") sal die grootste bydrae lewer tot of die beste voorspeller wees van die vlak van topprestasie. Bemagtiging is 'n uitvloeisel van en 'n vaardigheid van effektiewe leierskap.

1.6 DIE UITKLARING VAN KONSEPTE

As relevante konsepte in hierdie navorsing, word die volgende omskrywings gebruik:

- **Middelvlakbestuurder:** Hierdie bestuurder is aanspreeklik aan iemand hoër op in die organisasie, beskik nie oor die outoriteit om beleid te formuleer nie, maar is verantwoordelik vir die implementering daarvan, en is sodoende 'n belangrike skakel tussen seniorbestuur en ondergeskiktes, en het personeel wat aan hom of haar rapporteer.
- **Leierskap:** Verskeie skrywers wys daarop hoe moeilik dit is om leierskap te definieer (Bennis & Nanus, 1985; Kouzes & Posner, 1987; Senge, 1990; Yukl, 1989) en verklaar dat dit makliker is om dit wat leierskap nie is nie, te herken en te definieer. Die *Verklarende Afrikaanse Woordeboek* (Labuschagne & Eksteen, 1993) omskryf “leierskap” as die leierwees, die hoedanigheid van leier te wees; bevoegdheid, bekwaamheid van leierwees. Kritzinger, Labuschagne en Pienaar (1972) definieer “leier” as ‘n gids, iemand wat lei, bestuur en aanvoer. Peters (1988, p. 14) definieer “leadership” as “A unique alliance between managers and workers that fully engages the talents and potential of everyone in the organisation”. Bennis & Nanus (1985) beklemtoon die noodsaaklikheid vir leiers om deur 'n visie kreatiewe verandering te bevorder. Dit is belangrik om in die ontwikkeling van 'n betekenisvolle werksverband, hierdie visie te kommunikeer, vertrouwe te ontwikkel, en om jouself effektief te bestuur – om sodoende jou ondergeskikte te bemagtig. Leierskap is in sy breedste sin 'n poging deur enige groeplid om die gedrag van ander groeplede te verander (Feldberg, 1975). Meer spesifiek is leierskap die wyse waarop 'n doelwit en 'n plan om dit te bereik, ontwikkel word, die nodige middele georganiseer word en 'n omgewing geskep word waarin mense gemotiveerd is en effektief saamwerk. Leierskap is dus die beïnvloeding en oorrëding deur 'n leier sodat sy span oortuig word om te doen wat hy verlang (Allen, 1964; Dunn & Stephens, 1972). Dit sluit die vaardighede en prosesse in wat benodig word

om gewone mense in staat te stel om buitengewone dinge in teenspoed en rampspoed te doen. Leierskap betrek verder mense om voortdurend maksimaal te presteer, tot voordeel van hulself en van die organisasie en afdeling.

- **Organisasie-eenheid:** Dit is 'n spesifieke groep waarvoor slegs een bestuurder verantwoordelik is. In klein of eenvoudige organisasies kan die totale organisasie die eenheid vorm. In groter en meer komplekse organisasies, verwys die organisasie-eenheid na 'n versameling mense wat in die geheel 'n eenheid (groep) binne die groter organisasie vorm.
- **Bemagtiging:** Net soos die term leierskap, word hierdie konsep geweldig baie gebruik, maar min verstaan. Dit is 'n toestand waar daar in lede van die organisasie belê word, in terme van kollektiewe en persoonlike mag wat hulle in staat stel om vrylik en selfstandig te handel, sodat hulle in beheer is van hulle eie bestemmings.

Human (1989) sien bemagtiging as 'n proses van die ontwikkeling van ondergeskiktes wat bevoeg en bereidwillig is en toegelaat word om hulle volle potensiaal te gebruik in die vervulling van hulle verantwoordelikhede by die werk. Carkhuff (1988, p. 13) definieer “empowerment” as volg:

The act of investing and authorising, where people and organisations are enabled to achieve goals. This involves the sharing of power and authorising people to think and make decisions. Moreover, empowering emphasises skilling people in competencies needed to discharge their responsibilities.

- **Vaardigheid:** Vaardigheid dui op die uitdrukking van spesifieke gedrag en houdings wat meetbaar is, en onderskei kan word van die inherente potensiaal om te presteer (Charlton, 1991). Makins, Scott en Hardie (1995) definieer “skill” as: “special ability or expertise enabling one to perform an activity very well; something, such as a trade, requiring special training or expertise”.
- **Uitmuntend / uitstekend (“excellent”):** Na aanleiding van “The American Heritage Dictionary” (Morris, 1976), beteken “outstanding” “being of the highest or finest quality”. Ander sinonieme vir uitmuntend om organisasies of afdelings in hierdie navorsing te beskryf, sal wees: besielend, superieur, suksesvol, innoverend, hoogs effektief, voortreflik, puik, uitsonderlik, buitengewoon, besonders en topprestasie. Die kriteria om uitmuntende organisasies te identifiseer, is hoë produktiwiteit, hoë werkstevredenheid en die vermoë om by verandering in die omgewing aan te pas. Peters en Waterman (1982) lewer 'n meer omvattende beskrywing van agt eienskappe wat kenmerkend is van toppresterende, innoverende organisasies. Hierdie agt eienskappe word meer omvattend in hoofstuk twee bespreek.
- **Werkverrigting (“performance”):** Griffin (1984) verwys na werkverrigting as die funksionering van 'n organisasie-eenheid en spesifiek die wyse waarop die eenheid effektief probeer wees. Dit omvat vaardighede, produktiwiteit, sukses, uitset en effektiwiteit in organisasies.
- **Topprestasie:** Dit is werkverrigting op die hoogste moontlike vlak van sukses vir beide 'n individu en 'n organisasie.

1.7 DIE DOEL VAN DIE STUDIE

Teen die agtergrond van bogenoemde probleemstelling, het hierdie studie ten doel om te bepaal tot watter mate waargenome leierskapvaardighede van middelvlakbestuurders in 'n provinsiale hospitaal, vanuit die ondergeskikte se persepsie 'n voorspeller is van topprestasie. Ten einde in hierdie doel te slaag, word daar met behulp van die leierskapvaardighedsvraelys (Charlton, 1991) bepaal of die middelvlakbestuurders oor leierskapvaardighede beskik. Met behulp van die PAVE: Excellent Organizational Practices Index (Stoner-Zemel, 1988), word bepaal watter waargenome afdelings maksimaal presteer. 'n Kombinerings van die leierskapvaardigheds-vraelys en die PAVE-vraelys is gebruik om te bepaal tot watter mate leierskapvaardighede 'n bydrae lewer tot topprestasie.

1.8 AANBIEDING VAN DIE STUDIE

Ter bereiking van die bogenoemde doel, bevat hoofstuk twee 'n oorsig van die relevante literatuur. Die teoretiese beginsels wat nodig is om die breër konteks van leierskap te verstaan, word in hoofstuk twee uiteengesit. 'n Beskrywing van die metodes wat in die studie gebruik word, volg in hoofstuk drie. Die verkreeë resultate word in hoofstuk vier uiteengesit. Hoofstuk vyf behels die bespreking van die resultate aan die hand van relevante teorieë en navorsing, gevolg deur gevolgtrekkings en aanbevelings.

HOOFSTUK TWEE

LITERATUUROORSIG

2.1 INLEIDING

Min mense sal dit betwis dat leierskap noodsaaklik is vir die sukses en oorlewing van enige besigheid in vandag se mededingende sakewêreld (Avolio, 1996; Bemowski, 1996). Die huidige besigheidsklimaat vereis dat bestuurders ook leiers moet wees, en dat hierdie bestuurders menslike, interpersoonlike en tegniese vaardighede moet aanleer (Guarriello, 1996).

Bennis (1989) noem 'n paar basiese bedreigings of gevare vir die gemeenskap, in sy boek "On becoming a leader". Die eerste hiervan is die moontlikheid van 'n wêreldoorlog, die tweede die moontlikheid van 'n wêreldwye epidemie, hongersnood of depressie. Die derde faktor wat tot die verwoesting van die gemeenskap kan lei, is die kwaliteit van bestuur en leierskap van instellings. Tans neem die krisis in leierskap in organisasies toe (Bennis, 1996).

Leierskap in Suid-Afrika is volgens Charlton (1991) wesenlik noodsaaklik vir:

- die ontwikkeling en bestuur van menslike hulpbronne
- die aanspreek van die heersende vaardigheidstekorte deur die bemagtiging van werkers
- die voorsiening van 'n visie vir 'n nuwe Suid-Afrika en 'n kaart om dit te bereik
- topbestuur se goedkeuring vir organisasie-ontwikkeling, organisasie-opleiding en organisasie-verandering

In wese hang die kwaliteit van individue se lewens af van die kwaliteit van hul leiers. Bennis (1989) verskaf drie redes waarom leiers belangrik is:

- Leiers is verantwoordelik vir die effektiwiteit, die suksesse of misluktings van organisasies.
- Aanhoudende verandering en onsekerheid laat die gemeenskap sonder ankers in hul lewens. Leiers vervul dus hierdie behoefte aan 'n rigtinggewende figuur, wat weer betekenis aan 'n dol, gejaagde wêreld gee.
- Leiers sorg vir integriteit en geloofwaardigheid van instellings, veral na 'n geskiedenis van mislukte leiers.

'n Uitstaande kenmerk van die huidige ekonomiese omgewing van die wêreld is dat die meeste organisasies besig is met evolusionêre veranderinge (Bennis & Mische, 1996; Yeung & Ready, 1995). Hierdie veranderinge vind al hoe vinniger in die wêreld plaas (Taffinder, 1995). Om sukses tydens verandering te verseker en nie net oorlewing nie, verg volgens Yeung en Ready (1995, p. 529) die volgende:

... a new breed of strategic leaders who have the ability to reinvigorate corporate competitiveness and to masterfully lead their corporations through the inevitable waves of tumultuous change in the decades ahead.

In hierdie veranderende omgewing is daar verhoogde mededinging wat die vermoë vereis om nuwe idees te genereer, en om vinniger as die mededingers te reageer. Gevolglik sal die tempo waarteen 'n organisasie in die toekoms leer, die enigste bron van mededingende voordeel vir die organisasie wees (Senge, 1993). 'n Leerkultuur word benodig waar mense bemaagtig word (Human, 1989). Organisasies met 'n leerkultuur en vernuf se ekonomiese mag is geneig om te groei (Sunter, 1987).

Ten spyte van hierdie behoefte aan 'n leerkultuur, oorheers die hiërargiese model van organisasies steeds in die Westerse wêreld as die primêre wyse waarop mense georganiseer word om doelwitte te bereik. Hierdie metode van hiërargiese organiserings het sy doel gedien tydens die industriële revolusie en oorlogsjare, maar is onvoldoende om die heersende veranderinge, verwagtinge en produktiwiteit van mense in 'n mededingende omgewing te hanteer (McCrae, 1991; Senge, 1993; Spies, 1991). Hierdie hiërargieë is in teenstelling met die basiese menslike dryfkrag om te leer, om werk betekenisvol te vind en om kreatiwiteit, verantwoordelikheid en vaardighede te ontwikkel en aan die dag te lê (Hall, 1990; Senge, 1993).

In die strewe na 'n leerkultuur en die gepaardgaande vinnig veranderende kompeterende omgewing, ontstaan 'n behoefte dat leierskap deur al die vlakke van die totale organisasie moet sypel. Die verdeling en verspreiding van leierskap is belangrik, want leiers is noodsaaklik om hierdie verandering te bestuur (Wills, 1996). Effektiewe leiers is geweldig leergeoriënteerd en openbaar empatie met ondergeskiktes en kollegas (Nathan, 1996). Die leiers moet hul volgelinge transformeer en bemagtig om sodoende gewone mense in staat te stel om buitengewone dinge te doen. Taffinder (1995) bevind egter dat die lewe vir die meeste mense gewoon is. Daarom is dit volgens Kouzes en Posner (1995, p. 12) belangrik dat:

... leaders enable others to act not by hoarding the power they have but by giving it away. When people have more discretion, more authority, and more information, they're much more likely to use their energies to produce extraordinary results.

2.2 EVOLUSIE VAN LEIERSKAPTEORIEË

Leierskap en teorieë oor leierskap het deur die eeu 'n evolusie ondergaan. Baie min leiers sal deesdae weggom met 'n diktatoriale leierskapstyl. Achebe (soos aangehaal deur Kets de Vries, 1993) sê van 'n diktator:

Worshipping a dictator is such a pain in the ass. It wouldn't be so bad if it was merely a matter of dancing upside down on your head. With practice anyone could learn to do that. The real problem is having no way of knowing from one day to another, from one minute to the next, just what is up and what is down.

Daar bestaan algemene ooreenstemming dat suksesvolle organisasies deur 'n enkele eienskap van onsuksesvolle organisasies onderskei kan word, naamlik dinamiese en effektiewe leierskap (Hersey & Blanchard, 1982). Vir Ivancevich en Matteson (1993) is leiers uiters noodsaaklik in 'n verskeidenheid van organisasies. Hierdie organisasies sal inderdaad minder effektief wees sonder leiers, en sal misluk in die bereiking van hul betekenisvolle doel (Csoka, 1996). Leierskap word dikwels beskou as die enigste kritieke faktor in die sukses of mislukking van organisasies (Bass, 1990a). Leiers kan die verskil maak tussen organisasies wat slaag of misluk. Daar bestaan redelike konsensus dat effektiewe besigheidsleiers een van die skaarsste hulpbronne van enige besigheid is (Bennis & Nanus, 1985; Drucker, 1954). Ongelukkig is daar geen definitiewe ooreenstemming aangaande die tipe leiers wat bestudeer word nie (Ivancevich & Matteson, 1993; Jacobs, 1970; Hersey & Blanchard, 1982; Rost, 1991).

'n Groot verskeidenheid leierskapbenaderings word in die literatuur aangetref. 'n Leierskapbenadering is volgens Gerber, Nel en Van Dyk (1990, p. 290) 'n klassifikasie van 'n aantal leierskapteorieë onder een kategorie vanweë die ooreenstemmende beginsels van daardie teorieë. Schilbach (1983) verdeel die leierskapbenaderings soos volg:

- Die benadering dat leiers inherent oor spesifieke **eienskappe** beskik, wat hoofsaaklik uit die teorie van die sogenaamde “great man” ontstaan het. Kritici het eeue lank die idee gekoester dat leierskap hoofsaaklik uitgeoefen is deur “great men”, wat so gebore is eerder as wat hulle vir die spesifieke rol ontwikkel is. Liggaamslengte, -voorkoms, intelligensie, aggressiwiteit, deursettingsvermoë, inisiatief, aanpasbaarheid en interpersoonlike vaardighede is van die vernaamste leierseienskappe. Hierdie aanname het aanleiding gegee

tot die ontstaan van die eienskappe-teorie (“traits”). Eienskappe wat met effektiewe leiers in een studie geassosieer is, was verskillend van eienskappe in ander studies (Schein, 1980). Milton (1981) het bevind dat leiereffektiwiteit nie akkuraat en betroubaar uit eienskappe voorspel word nie. Die eienskap-teorie het nie 'n noemenswaardige bydrae gelewer tot 'n begrip van leierskap nie (Schilbach, 1983).

- Die **funksionele** benadering het ontstaan weens tekortkominge van die bogenoemde benadering dat leiers oor spesifieke eienskappe beskik. Hierdie benadering beklemtoon die groepsfunksie wat 'n leier moet vervul. Mitchell (1978) ag die volgende funksies noodsaaklik vir doeltreffende leierskap:
 - ▶ Die groepinstandhoudingsfunksies (“group maintenance functions”): Dit sluit in die openbaring van gedrag ter aanmoediging van spanningverligting; aanmoediging, humor; en die skep van situasies waardeur sekere individuele behoeftes bevredig kan word.
 - ▶ Die prosedurefunksies (“procedural functions”): Hiermee word bedoel die aanmoediging, vergunning en selektiewe beperking van groepdeelname; probleemstelling, diagnosering van die situasie en die interpretering van ander se bydraes; die verkryging van idees en die soeke na inligting; en die behoud van taakoriëntasie.
 - ▶ Die substantiewe funksies (“substantive functions”): Hiermee word bedoel selfstandige bydraes; openbaring van ooreenstemming en meningsverskille; en die verkryging van feite deur middel van navorsing.

- Die **behavioristiese** benadering het ook, soos die funksionele benadering, weens ontevredenheid met die benadering dat leiers oor spesifieke eienskappe beskik ontstaan. Die behavioristiese benadering beklemtoon die gedrag wat bestuurders openbaar of behoort te openbaar ten einde as doeltreffende leiers te funksioneer (Blake & Mouton, 1964; Levin, Lippitt & White, 1939; McGregor, 1960; Schein, 1980).
- Die **situasionele** benadering het hoofsaaklik ontstaan weens ontevredenheid met al drie bogenoemde benaderings. Dit het aanleiding gegee tot die meer kontemporêre situasionele leierskapteorieë van Hersey en Blanchard (1982) en Tannenbaum en Schmidt (1958).

Nie een van die genoemde benaderings tot leierskap is volgens skrywer omvattend genoeg om transformerende leierskap te akkommodeer nie.

Rost (1991) klassifiseer die verskillende teorieë of leierskapbewegings chronologies. Dit stem grootliks ooreen met Schilbach (1983) se benadering, maar Rost (1991) voeg die teorie van uitmuntendheid van die 1980's daarby. Hierdie teorie van uitmuntendheid is nie alombekend soos die ander nie. Transformerende leierskap was ook baie populêr gedurende hierdie era. Verskeie skrywers, byvoorbeeld Bennis en Nanus (1985), Kouzes en Posner (1987) en Kotter (1988), was baie betrokke by navorsing oor leierseienskappe en -gedrag in daardie tyd.

Dit kom voor asof elke leierskapteorie 'n spesifieke periode in die geskiedenis van leierskapstudies gedomineer het en dan verdwyn het, namate opvoeders en/of navorsers gevoel het 'n teorie is nie meer geskik nie. Nuwe teorieë is ontwikkel wat voriges vervang het. Alhoewel sekere bewegings meer populêr was as ander gedurende sekere periodes, was die dominante teorieë onvoldoende.

In teenstelling met Schilbach (1983) en Rost (1991), beskryf Berlew (1974) die historiese ontwikkeling van leierskap in drie fases en drie leierskaptipes. Vervolgens word hierdie drie fases en drie leierskaptipes meer omvattend bespreek.

- **Fase 1-leierskap**

Die “custodial”-leierskap fokus op taakeffektiwiteit. Hierdie “custodial”-leierskap het hoofsaaklik ontstaan uit die werk van Taylor (1911). Taylor (1911) se benadering van wetenskaplike bestuur (“scientific management”) het voorgestel dat 'n verbetering van die tegnieke en metodes wat deur die werkers gebruik word die beste manier is om produktiwiteit te verhoog. Deur middel van tyd- en bewegingstudies, is werkstake ontleed in 'n poging om effektiwiteit te verhoog. As gevolg van hierdie tyd- en bewegingstudies, is daar van die individue verwag om aan te pas, ongeag watter werkseise gedefinieer is. Weens die beklemtoning van hierdie uitgangspunt, fokus die “custodial”-leierskaptipe op die behoeftes van die organisasie en nie op die behoeftes van die individu nie. Aandag aan werknemers se houdings, gevoelens en verhoudings was sekondêr van belang.

- **Fase 2-leierskap**

Die “managerial”-leierskap het volgens Berlew (1974) ontstaan uit die invloed van die beweging van menseverhoudings. Gedurende die 1920's en 1930's het die werk van Elton Mayo (1945) en sy vennote die begin van die beweging van menslike verhoudings (“human relations movement”) aangekondig. Dit het hoofsaaklik die beweging van wetenskaplike bestuur vervang. Die noodsaaklikheid van interpersoonlike verhoudings binne werkseenhede is gesien as die bepalende faktor vir die verbetering en verhoging van produktiwiteit. Bestuur het begin fokus op die fasilitering van gesamentlike doelwitbereiking onder die werkers. Die noodsaaklikheid van respek vir menswaardigheid is ingesien, soos ook beklemtoon deur McGregor (1960) se

“Theory Y” aannames. 'n Tweedimensionele siening van die rol van bestuur is ontwikkel om die taakeffektiwiteit met die respek vir individuele gevoelens, houdings en verhoudings te kombineer.

Hierdie “managerial”-leierskap is verder ontwikkel en uitgebrei as gevolg van leierskapstudies aan die Ohio State University (Stogdill & Coons, 1957). Hierdie studies het oorspronklik twee dimensies van leierskapgedrag geïdentifiseer. Die een dimensie, wat bekend staan as die “initiating structure”, weerspieël die mate van besorgdheid wat die bestuurder toon in die taakuitvoering (byvoorbeeld, besorgdheid oor produksie). Die tweede dimensie, wat bekend staan as “consideration”, weerspieël die bestuurder se besorgdheid oor die ontwikkeling van verhoudings, wedersydse vertroue en respek met en tussen ondergeskiktes. Vier kategorieë kan onderskei word om die verskillende kombinasies van hierdie dimensies te beskryf, naamlik hoë struktuur en hoë besorgdheid, hoë struktuur en lae besorgdheid, lae struktuur en hoë besorgdheid, lae struktuur en lae besorgdheid.

Studies wat by die Universiteit van Michigan (Bowers & Seashore, 1966) onderneem is, het hierdie twee dimensies van “initiating structure” en “consideration” verder beskryf. Hulle noem dit “employee orientation” en “production orientation”. Likert (1961) se uitgebreide navorsingsondersoek oor bestuurspraktyke van hoogs produktiewe bestuurders, dra by tot sy beskrywing van twee tipes bestuurstyl, naamlik “employee-centered” en “job-centered”. Die bestuurstyl wat werknemer gesentreerd is, beklemtoon ook die belangrikheid van die ontwikkeling van positiewe verhoudings met en tussen ondergeskiktes.

Hierdie studies het Blake en Mouton (1964) geïnspireer om 'n leierskapmatriks te ontwikkel. Blake en Mouton (1964) beskryf vier leierskapstyle wat gebaseer is op die mate van belangrikheid wat die leier aan elke dimensie toeken: besorgdheid oor werknemers en besorgdheid oor produksie. Die rooster stel

voor dat die ideale leiersgedrag beide hoë besorgdheid vir werknemers en hoë besorgdheid vir produksie sal beliggaam. Studies gegrond op hierdie teorieë het gepoog om vas te stel watter dimensies of kombinasie van dimensies aanleiding gee tot die ontstaan van die mees effektiewe leierskapstyl. Die werk van Kahn en Katz (1953) het genoemde werk van Bowers en Seashore (1966) oor “employee orientation” en “production orientation” voorafgegaan. Kahn en Katz (1953) het drie aspekte van leiersgedrag uitgelig wat 'n verband toon met produktiwiteit. Die eerste aspek is die leier se aanvaarding van die leierskaprol: 'n effektiewe leier aanvaar die rol afsonderlik van die ondergeskiktes en nie as deel van die groep nie. Die tweede aspek is die nabyheid van toesighouding: 'n effektiewe leier se toesighouding geskied van verder weg as dié van oneffektiewe leiers. Die derde aspek is die graad van werksoriëntasie: effektiewe leiers beskou hul ondergeskiktes as individuele mense en is ook meer werknemergeoriënteerd as oneffektiewe leiers.

Een standpunt waaroor daar oor die algemeen eenstemmigheid geheers het, is die belangrikheid van buigsaamheid van die leierskapstyl (Kast, 1970). Tannebaum en Schmidt (1958) stel voor dat 'n bestuurder buigsaam genoeg moet wees om verskillende situasies te hanteer. Hierdie uitgangspunt het aanleiding gegee tot die ontwikkeling van meer komplekse modelle, soos byvoorbeeld Fiedler (1967) se gebeurlikheidsmodel (“contingency”). Hierdie model stel voor dat die beste leierskapstyl afhang van sekere toestande of elemente binne die organisasie.

Een van die bekendste gebeurlikheidsmodelle is deur Fiedler (1967, 1974) ontwikkel. Hy beskryf die twee dimensies van verhoudingsoriëntasie en taakoriëntasie, maar voeg ook 'n derde aspek by, naamlik posisiemag (“position power”). Posisiemag sluit die volgende in: die leier se amptelike gesag (gebaseer op die vlak in die organisasie-hiërargie), die vermoë om vergoeding en straf te gee, en die ondersteuning wat die leier ontvang van die organisasie-strukture en ander persone hoër op in die hiërargie. Hy stel voor dat hierdie

drie situasionele faktore die leiergedrag bepaal. Leiergedrag word dus gekenmerk as óf voorskriftelik, óf toeskietlik.

Die tradisionele leierskapteoretici aanvaar algemeen dat leierskapteorieë situasioneel (“contingent”) sal wees, sodat verskillende beginsels van leierskap in verskillende situasies van toepassing is. Dit kan faktore soos die volgende insluit: ongunstigheid van die omgewing, die grootte van die organisasie, hoe outoritêr die leier is, en die kompleksiteit van die taak of tegnologie. Verskillende situasies mag moontlik verskillende tipes leiers vereis.

Nog 'n populêre gebeurlikheidsmodel wat deur Hersey en Blanchard (1969) ontwikkel is, stel voor dat die geskikte leiersgedrag afhanklik moet wees van die vlak van vaardighede en verbintenis van die ondergeskikte. Vier leierskapstyle word gedefinieer deur middel van moontlike kombinasies van die twee dimensies van leierskap: verhoudingsoriëntasie en taakoriëntasie. Styl 1 (mededeling) is lae verhouding, hoë taak. In styl 1 omskryf die leier die ondergeskiktes se take op 'n deeglike wyse sonder om aan hulle te verduidelik waarom 'n besondere taak gedoen of waarom bepaalde prosedures gevolg moet word. Styl 2 (oortuiging) is hoë verhouding, hoë taak. Hier poog die leier om deur middel van tweerigtingkommunikasie en sosio-emosionele ondersteuning die ondergeskiktes te beïnvloed om besluite wat geneem is, te aanvaar. Styl 3 (deelname) is hoë verhouding, lae taak. Die leier en die ondergeskiktes neem gesamentlik deel aan besluitneming deur middel van tweerigtingkommunikasie. Styl 4 (delegering) is lae verhouding, lae taak. Deur middel van delegering laat die leier die ondergeskiktes toe om selfstandig besluite te neem.

'n Ander komplekse model gegrond op Fase 2, is House (1971) se “path-goal”-teorie. Hierdie teorie beklemtoon leierskap se doel om die taak te verduidelik (struktuuroriëntasie), sodat die ondergeskiktes die taakvereistes verstaan en bekwaam voel om die vereistes te bereik (verhoudingsoriëntasie).

Berlew (1974) erken hierdie twee-dimensionele Fase 2-leierskap, wat baie voordele vir die organisasieteorie en bestuurspraktyke ingehou het. Fase 2-leierskap funksioneer tans nog deur middel van die definiëring en beheer van die elemente van toesighouding en die organisasie-omgewing, wat hoë produktiwiteit met hoë werkstevredenheid tot gevolg het. Berlew (1974) meld verder dat daar ook 'n ander fase bestaan wat verby tevredenheid na opwinding beweeg ("excitement"). Berlew (1974) noem hierdie ander fase "charismatic" leierskap.

- **Fase 3-leierskap**

Berlew (1974) beskryf in studies 'n opkomende tipe leierskap, wat hy charismatiese leierskap noem. Bestuursleierskap ("managerial") van Fase 2 het nie voorsien dat mense nie vervul sou word nie. Hierdie mense is wel met respek behandel, hulle is produktief en hulle geniet hul werk en put tevredenheid daaruit (Berlew, 1974). Fase 3-leierskap bevat drie basiese leierseienskappe, wat volgens Berlew (1974) betekenis aan die werk voorsien en ook organisasie-opwinding bewerkstellig. Dit sluit die volgende in: visie, struktuur en bemagtiging. Visie word beskryf as die ontwikkeling van 'n algemene visie vir die organisasie wat in verband staan met die gedeelde waardes van die organisasielede. Struktuur word beskryf as die ontdekking of ontwikkeling van waardeverwante geleenthede en aktiwiteite, binne die raamwerk van die missie en doelwitte van die organisasie. Die proses om die organisasielede sterker te laat voel en meer in beheer van hulle eie bestemming, beide individueel en gesamentlik, word as bemagtiging beskryf.

Die drie fases van leierskap, soos deur Berlew (1974) beskryf, stem baie ooreen met die "continuum of management styles" soos deur Ackerman (1984) beskryf. Ackerman (1984) beskryf "toestande", in teenstelling met wat Berlew "fases" noem. Hierdie Fase 3-leierskap bewerkstellig 'n emosionele stemming van opwinding, bemagtiging van lede en sosiale verantwoordelikheid. Die

leiers word as visioenêr gesien omdat hulle 'n duidelike, bereikbare en opwindende visie voorsien, wat ander besiel en van toepassing is op die waardes van die lede binne die organisasie.

Die vier genoemde skrywers, Ackerman (1984), Berlew (1974), Rost (1991) en Schilbach (1983), gebruik dus verskillende klassifikasiesisteme, hoewel die teorieë binne 'n spesifieke klassifikasie of benadering, grootliks oorvleuel. Of daar dus na periodes in leierskapgeskiedenis, of fases, of toestande, of benaderings verwys word, maak geen verskil nie.

Vir doelgerigte werkverrigting word vereis dat die organisasie na 'n bestemming of 'n eindpunt gestuur word wat nie voorheen bereik is nie, eerder as om dit wat reeds bereik is, te herhaal. Leiers wat herhaal wat hul voorgangers gedoen het, tree nie soos leiers op nie, maar soos blote bestuurders (Csoka, 1996; Locke, Kirkpatrick, Wheeler, Schneider, Niles, Goldstein, Welsh & Chah, 1991). Ware leiers moet die organisasie in sekere opsigte in 'n nuwe rigting neem. Leiers moet egter nie verandering inisieer bloot ter wille van verandering nie. Verandering moet 'n berekende reaksie wees op die vinnige veranderinge in die wêreld. Leiers wat nie die wêreldveranderinge voorsien of vooruitskat nie, of minstens daarop reageer nie, loop die risiko dat hul organisasies sal stagneer of misluk.

Vir die doeleindes van hierdie navorsing word daar vanuit die Fase 3-leierskap of charismatiese leierskap van Berlew (1974), of die teorie van uitmuntendheid van Rost (1991) gewerk. Hierdie navorsing fokus meer spesifiek op die transformerende leierskapbenadering van Bennis en Nanus (1985). Sulke leiers word nie gebore nie. Hulle ontstaan wanneer organisasies voor nuwe uitdagings en probleme te staan kom, wat nie deur rigtinglose evolusie opgelos kan word nie. Hulle aanvaar verantwoordelikheid vir die hervorming van organisasie-praktyke, om by die omgewingsveranderinge aan te pas. Hulle rig organisatoriese verandering wat vertroue bou, en bemagtig hul werknemers om nuwe metodes te soek om die werk te doen. Hulle kom weerstand teen verandering te bowe deur die ontwikkeling van 'n visie vir

die toekoms, wat vertroue skep en toelaat dat die nuwe organisasiepraktyk bemeester word. Bennis en Nanus (1985, p. 18) stel dit treffend: "Vision is the commodity of leaders, and power is their currency."

Bennis en Nanus (1985, p. 109) stem saam met Berlew (1974): "if the organization is to be successful, the image must grow out of the needs of the entire organization and must be 'claimed' or 'owned' by all the important actors." Bennis en Nanus (1985, p. 108) en Berlew (1974) stem verder ooreen dat "another way the leader communicates a new vision is by consistently acting on it and personifying it". Bennis en Nanus (1985) ontleed die eienskappe van leiereffektiwiteit en doen strategieë aan die hand hoedat die leiers die ondergeskiktes kan bemagtig.

In die lig van Suid-Afrika se toenemende tekorte aan vaardighede en toenemende produktiwiteitsprobleme, is die fokus op transformerende leierskap dus uiters noodsaaklik. Die ontwikkeling van meer transformerende leiers is 'n vereiste vir Suid-Afrika (Bass, 1994). Die res van die hoofstuk word aan transformerende leierskap en topprestasie gewy.

2.3 NUWE TEORIEë AANGAANDE LEIERSKAP: TRANSFORMERENDE LEIERSKAP

Gedurende die laat 1970's en die 1980's het verskeie nuwe leierskapteorieë die lig gesien. Hierdie teorieë het ontstaan oor ontevredenheid met die toepaslikheid van bestaande leierskapteorieë en ook vanweë omgewingstoestande en verwagtings van die werkers wat verander het. Hierdie teorieë of modelle fokus op dit wat leiers doen om effektief te wees (Charlton, 1991).

Die nuwe teorieë beklemtoon dat leiers hulle ondergeskiktes moet transformeer, deur hulle in leiers te verander en vertroue deur betekenis te bou (Bennis & Nanus, 1985; Burns, 1978). Burns (1978) was een van die eerste teoretici wat die eienskappe en die invloed van politieke visioenêre leiers om volgelinge en organisasies te verander,

bestudeer het. Burns (1978) het hierdie tipe leierskap transformerende (“transformational”) leierskap genoem. Bass (1985) het op Burns (1978) se werk uitgebrei. Bass (1981, p. 20) beskryf die transformerende leiers as “seeking to satisfy higher needs, in terms of Maslow's (1954) need hierarchy, to engage the full person of the follower...[which] converts followers into leaders”.

Burns (1978) se teorie van die leier as transformerende of veranderingsagent, is deur Bass (1985) en Bennis en Nanus (1985) op organisasieleierskap toegepas. Volgens Hollander en Offermann (1990a, p. 88) is die kern dat “the leader strives to go beyond the bounds of the usual to bring about a change in follower thinking that will redirect follower action”.

Clover (1990) beklemtoon, soos vorige skrywers, dat transformerende leierskap die fokus van leierskapnavorsing op twee maniere verander. Eerstens word daar wegbeweeg van die enkele rasionele modelle van toesighouergedrag, soos byvoorbeeld Hersey en Blanchard (1982) se model, Fiedler (1967) se gebeurlikheidsmodel, House (1971) se “path-goal”-teorie en Vroom en Yetton (1973) se model. Hierdie was die algemene rasionele benaderings en was voorskrifte vir toesighouers hoe om hul ondergeskiktes te hanteer. Transformerende modelle, wat begin het met Burns (1978), House (1971), Zaleznik (1977) en Bass (1985), beklemtoon die gebruik en hantering van emosie in die leierskapproses. Hierdie leiers werk met emosies, geestelike hulpbronne van die organisasie, waardes, toegewydheid en aspirasies, in teenstelling met die gewone bestuurder wat met fisiese hulpbronne, kapitaal, grondstowwe en tegnologie werk.

In hierdie benadering moet organisasies gedrag identifiseer wat tot die bemagtiging van ander lei, met inagneming van die kritieke rol van die leier en die lynbestuurder (Bennis & Nanus, 1985; Hofmeyr, 1989; Human, 1989). Bemagtiging sluit die volgende in: (1) beklemtoon die opleiding van mense in die nodige vaardighede; (2) delegeer verantwoordelikhede (Carkhuff, 1988), en (3) verwyder organisasie-struikel-blokke wat die ontplooiing van mense se potensiaal verhinder (Bennis & Nanus, 1985).

Bennis en Nanus (1985) is van mening dat leierskap die kritieke, noodsaaklike krag is agter die sukses van suksesvolle organisasies. Om dus 'n suksesvolle en lewensvatbare organisasie te ontwikkel, is leierskap noodsaaklik om die organisasie te help om 'n visie te ontwikkel van wat hulle kan wees, en om dan die organisasieverandering te mobiliseer in die rigting van die nuwe visie. Die nuwe leier is volgens Bennis en Nanus (1985, p. 3) “one who commits people to action, who converts followers into leaders, and who may convert leaders into agents of change”. Bennis en Nanus (1985) verwys na hierdie nuwe leier as 'n transformerende leier.

Die teorieë oor transformerende leierskap word later in hierdie hoofstuk meer omvattend bespreek. Hierdie transformerende benaderings behels 'n drastiese verandering in die wyse waarop mense gemotiveer word (Frankl, 1984); die wyse waarop die leier die volgelinge sien (Hall, 1990); die wyse waarop verandering waargeneem word (Manning, 1988; Peters, 1988; Senge, 1990) saam met die ontwikkelingsbehoefte en verwagtings van die individue in die 1990's (Kanter, 1989; Naisbitt & Aburdene, 1990).

Die nuwe transformerende benadering is veel meer as die gewone leierskapbenaderings; dit is 'n poging om 'n nuwe denkrigting oor leierskap te begin. Hierdie denkrigting verskil drasties van die industriële denkrigting van leierskap, wat leierskap bloot verduidelik en verstaan as goeie bestuur. Die nuwe denkrigting van leierskap stel 'n paradigmaverskuiwing voor; 'n verskuiwing na 'n model van leierskap wat post-industrieel is. Die vier elemente wat hieruit voortvloei, is: (1) 'n verhouding word op beïnvloeding gebaseer; (2) leiers en volgelinge ontwikkel hierdie verhouding; (3) hulle beplan daadwerklike verandering; en (4) hulle het 'n gemeenskaplike doel (Rost, 1991).

Bennis en Nanus (1985) se vaardigheidstudie, gebaseer op gedetailleerde navorsing van 90 effektiewe leiers in die VSA, bied 'n breë, omvattende model wat vier komplekse vaardighede of strategieë insluit en wat duidelik in elkeen van die leiers teenwoordig is. Die nuwe leierskapbenaderings komplementeer hierdie navorsing en word ingesluit om meer inligting omtrent elkeen van die vaardighede te verleen.

Die volgende gedeelte gee 'n oorsig oor die veranderende konteks van besighede en werknemers se verwagtings. 'n Oorsig word verskaf oor die modelle van transformerende leierskap en hoe die modelle op die vaardigheidsmodel, wat deur Bennis en Nanus (1985) ontwikkel is, voortbou.

2.4 DIE VERANDERENDE KONTEKS VAN LEIERSKAP

Die bestuur van die proses van interne verandering en eksterne verandering is een van die primêre funksies van leierskap, aangesien ons in 'n vinnig veranderende wêreld leef (Miller, 1996; Wills, 1996). Hierdie vinnig veranderende wêreld word ook dikwels as die hoofprobleem beskou (Mitchell, 1997). Om staande te bly in hierdie veranderende wêreld, is 'n veeleisende taak vir organisasies. Interne en eksterne verandering is en was nog altyd oral om ons. Hierdie verandering is niks nuuts nie. Dit is deel van die natuurlike orde van geboorte, afsterwe en transformasie.

Verandering van enige denkbare aard domineer en definieer vandag se besigheidswêreld in so 'n mate dat dit 'n leefwyse geword het. In hierdie veranderende besigheidswêreld is dit noodsaaklik dat leiers oorweging skenk aan die ontwikkeling van strategiese leierskap om by die veranderinge aan te pas. Aanpassing by hierdie veranderinge is moontlik deur die ontwikkeling van strategiese leierskap met behulp van 'n suksesvolle strategie. Volgens Binedell (soos aangehaal deur Charlton, 1993, p. 15) behels suksesvolle strategie:

... the ability of an organisation to align itself with its external environment in order to obtain sustainable competitive advantage. However, organisations confronted with exponential change and turbulence tend to retreat into technology, or become immobilised, rather than taking advantage of the situation with a creative response that involves building windmills before the hurricane arrives.

Beide interne en eksterne veranderinge kan as gunstig vir die organisasie beskou word, en baie mense gryp dit aan. Sommige van hierdie interne en eksterne veranderinge kan vrees en onsekerheid by die ondergeskiktes veroorsaak en word sodoende 'n uitdaging vir die leier. Suksesvolle leiers verstaan die kuns om hulle ondergeskiktes in wenners te verander. Indien leiers hierin wil slaag moet hulle 'n omgewing skep waar die moontlikheid tot sukses hoog is (Mol, 1996). Organisasies moet dus kies om óf hulself in lyn met die omgewing te kry, óf om die eksterne veranderinge te ignoreer.

Beckhard (1996) noem dat leiers in die een en twintigste eeu groter en meer komplekse eise in die gesig gaan staar. In die huidige eeu het leiers die mag om hulle organisasies so te vorm dat hul persoonlike waardes, aannames en styl daardeur ondersteun word. Die leiers van die twintigste eeu het heelwat gemeenskaplike kenmerke. Die vernaamste kenmerke is 'n hoë egosterkte, die vermoë om strategies te dink, 'n toekomsoriëntasie en 'n geloof in sekere basiese beginsels van menslike gedrag. Hierdie leiers het sterk oortuigings en hulle gebruik dit. Hulle is polities geslepe. Hulle weet hoe om hul mag te gebruik, beide vir die bereiking van effektiwiteit en in die algemeen. Hulle is empaties en in voeling met die persone met wie hulle kontak het. Hulle verskil onderling in hul waardes, hul bestuurstyl en prioriteite. Verder verskil hulle benadering tot menswees, asook teenoor individuele persone. Verskille bestaan ook in hul oortuigings aangaande die outonomie, selfbestuur of interafhanklikheid van die organisasies wat hulle lei (Beckhard, 1996).

Die leiers van die toekoms sal waarskynlik 'n soortgelyke profiel aanneem as die leiers in die huidige eeu. Volgens Beckhard (1996, p. 128) sal enige verskille toegeskryf kan word aan:

... the increased complexity of the world in which they will function and the exponential increase in the rate of change that will come from explosions in technology and communications. It will be an increasing challenge to manage the tensions between these developments and the needs of individuals.

Covey (1996a) beweer dat die leier van die toekoms moontlik dieselfde persoon sal wees, maar hierdie persoon sal 'n interne verandering ondergaan. Hesselbein (1996) beklemtoon dat 'n ander tipe leier benodig gaan word, wat dit sal waag om die lewe en die gemeenskap as 'n geheel te sien. Hierdie leier is iemand wat werk sien as 'n wonderlike geleentheid om uiting te gee aan geesdrif, en iemand wat die moed het om van die voorkant af te lei volgens die beginsels, visie en missie wat die norm geword het waarvolgens leiers lei. Die leier van vandag en môre se uitdagings lê in die fokus op die “how to be”, met ander woorde hoe om kwaliteit te ontwikkel, karakter, waardes, beginsels en manhaftigheid.

Wêreldwye verandering, druk as gevolg van kompetisie, herstrukturering en prosesherontwerp (“re-engineering”), totale organisasiehernuwing, en industriële en uitvoerende herontwerp, veroorsaak dat ‘n benadering benodig word wat op drie beginsels gebaseer is (Taffinder, 1995, p. 128):

- Bied aan besigheidsleiers korporatiewe deursigtigheid. Laat leiers gehelp word om die gemors en wanorde waarmee hulle elke dag gekonfronteer word, te ontleed en te verstaan, naamlik die huidige posisie van hul organisasie in verhouding met die markte, vaardighede, mededingers en kultuur.
- Bekom leiers wat wegbreek van gebaande weë en hul organisasie se toekoms herontwerp (nuwe markte en nuwe industrieë skep deur middel van visie).
- Verseker dat al die nuttige taktiek van verandering (BPR “business process re-engineering” en kultuurverandering) geïntegreer en sodoende verenig kan word om iets meer as toenemende enkelvoudige verandering te bewerkstellig.

Wanneer Taffinder (1995) se benadering van die teenoorgestelde kant benader word, moet organisasies hulself afvra waar hulle sou wees indien hulle werklike verandering ondergaan het. Werklike verandering behels dat dit tasbaar en sigbaar moet wees vir alle werknemers. Werknemers se gedrag moet meer effektief en anders wees as voor die verandering. Die totale organisasie sal meer effektief wees, die organisasie se kompeterende voordeel en posisie sal aansienlik verander en verskuif, sodat die organisasie voortdurend nuwighede invoer en sodoende op 'n gereelde grondslag kan aanpas by nuwe geleenthede, uitdagings of bedreigings. Die organisasie sal in staat wees om deur strategiese herontwerp aan te pas deur hulle reëls binne en buite die organisasie te verander, om sodoende onvoorsiene en tasbare markte te ontwikkel en te ontgin. In wese is werklike verandering die resultaat van korporatiewe transformasie (Taffinder, 1995).

2.5 BEMAGTIGING (“EMPOWERMENT”)

Die kuns van leierskap lê in die kuns om vryheid en beheer te balanseer. Daar is 'n ou gesegde wat lui dat 'n leier net so sterk is as wat sy volgelingen toelaat. Indien die leier dus magtig wil wees, is dit noodsaaklik dat al die volgelingen of ondergeskiktes bemagtig moet word (Csoka, 1996; Manning, 1987). Gandz en Bird (1996, p. 385) omskryf bemagtigde werkers as volg:

Empowered workers exercise greater discretion over the character of their own organizational involvement, possess a greater sense of identification with their organizations, and correspondingly work both more productively and with greater personal satisfaction.

Indien Suid-Afrikaanse organisasies voorwaarts wil beweeg en in die rykdom wat nodig word wil voorsien, moet hulle begin om gewone mense in staat te stel om buitengewone dinge te doen (Koob & Caplin, 1991; Manning, 1987). Die volle potensiaal van elke werker word dringend nodig. Wanneer ons nie meer leer nie, vind daar ook nie meer groei plaas nie (Verespej, 1996). Lewenslange leer en kommunikasie is dus kritiek vir sukses (Allen, 1996; Becker, 1996; Hildula, 1996).

Om mense te ontwikkel het hedendaags 'n slagspreuk geword. Baie mense interpreteer die ontwikkeling van mense, as die identifisering van 'n opvolger. Op sigself impliseer dit die soeke na 'n enkele persoon. Om mense te ontwikkel is egter volgens Weber (1996) 'n baie breër konsep. Om mense te ontwikkel, behels die skepping en ontwikkeling van 'n klimaat in 'n organisasie, waarin mense die aktiewe geleentheid gegun word om hul talente en vaardighede uit te toets. Hulle moet opsetlik blootgestel word aan toenemende uitdagings, opgelei word en voorsien word van studiegeleenthede ten einde hul perspektiewe en vaardighede uit te brei. Verder moet daar bestuurs- en leierskaptake aan hulle toevertrou word om hulle en die organisasie in staat te stel om te leer wie en wat hulle is, in terme van die organisasie se missie. Darraugh (1991) en Weber (1996) is dit eens dat bemagtiging werkers laat doen wat nodig word, eerder as om te doen wat aan hulle gesê word.

Verskeie outeurs (Anonymous, 1996a; Bennis, 1996; Bornstein & Smith, 1996; Peters, 1996; Thorlakson & Murray, 1996) is dit eens dat die bemagtiging van werknemers die toekoms van die organisasie verseker, alhoewel organisasies nie altyd daarvan bewus is nie. Bemagtiging sonder leierskap dui op wanorde (Chevalier, 1991). Watkins en Marsick (1993, p. 197) beweer dat “those [leaders] who empower are committed to their vision and accept the rough, uncertain road this entails”. McDermott, Laschinger en Shamian (1996) het gevind dat administrateurs in Londen reeds hul kommer uitgespreek het aangaande die toenemende neiging van werknemers om minder inspanning in hul werk in te sit. Uitdagings vir leiers in hierdie “great new world” behels volgens Flynn (soos aangehaal deur Anonymous, 1996a) dat die leier die volgende moet wees:

- **Gefokus:** Die noodsaaklikheid van die ontwikkeling van 'n visie word beklemtoon. Werknemers moet eerste gestel word. Alles wat die leier doen, alles wat die leier sê en al die energie wat die leier in die organisasie inploeg, moet op die werknemer fokus en tot die werknemer se voordeel strek.
- **Buigsaam:** Dit beteken om organisasie-strukture te ontwerp wat by verandering kan aanpas.
- **Vinnig:** Organisasies bestee te veel tyd deur vir 'n komiteevergadering te wag of om die proses waar te neem. Organisasies benodig spoed, aangesien ons in 'n wêreld leef waar verandering drasties en vinnig plaasvind. Hiervoor word laterale besluitneming benodig. Om hierdie rede is dit dus noodsaaklik om die werknemers tot op die laagste bevoegde vlakke te bemagtig.
- **Vriendelik:** Werknemers moet die vrymoedigheid hê om te kommunikeer. Die grootte van die organisasie, in terme van die aantal werknemers, behoort geensins 'n rol in die proses te speel nie.
- **Toekomsgerig:** Leiers moet die rol van veranderingsagent speel. Die toekoms van die organisasie is afhanklik daarvan dat ondergeskiktes bemagtig word, sodat hulle kan help om die organisasie te bestuur. Daar sal heel waarskynlik foute en mislukkings in so 'n dinamiese omgewing voorkom, maar dit moet vergewe en vergeet word. Om om verskoning te vra, is beter as dat ondergeskiktes elke keer toestemming vra om iets te doen.

Vir Charlton (1993, p. 19) is dit duidelik dat “creating and coping with change requires a belief from leader and subordinate alike that they can effect change and exercise power to the benefit of themselves and the organisation”. Hollander en Offerman (1990b) se siening van konsepte soos bemagtiging en magsdeling, weerspieël 'n verandering van leierdominansie, na 'n breër siening van volgelingsbetrokkenheid in die uitbreiding van mag.

Mag word tradisioneel beskou as die vermoë om 'n sekere graad van beheer oor mense, voorwerpe en gebeure uit te oefen (Hollander, 1993). Gibson, Ivancevich en Donnelly (1988) beskryf mag as die vermoë om dinge so te doen soos wat 'n mens dit graag sou wou doen. Mag is in alle menslike interaksies teenwoordig, byvoorbeeld familie, seksueel, beroepsgewys, sport, nasionaal en internasionaal, hetsy kovert of overt. Verskeie benaderings het ontstaan om beter insig te verkry in die effek van mag op organisasie-effektiwiteit, maar die meeste skrywers maak gebruik van French en Raven (1960) se klassifikasie van mag. Hierdie klassifikasie onderskei vyf kategorieë van mag, naamlik beloningsmag, dwangmag, wetlike mag, verwysingsmag en spesialismag.

Volgens McClelland (1973) het die gemeenskap tradisioneel 'n negatiewe siening van mag gehad, 'n afkeer aan 'n outoritêre persoonlikheid of konflik in die algemeen en aan enige soort manipulasie. McClelland (1973) onderskei tussen primitiewe mag en gesosialiseerde mag. Die primitiewe mag is gebaseer op 'n wen-verloor-basis, waar mense as pionne beskou word. Die fokus bly egter op die handhawing van die status quo. In gesosialiseerde mag, die positiewe kant van mag, word mense beskou as inherent in staat tot aksies, en word daar gestrewe na gemeenskaplike doelwitte deur 'n gedeelde visie en die fasilitering van die groep se sterk punte en vaardighede. Leierskap moet 'n fyn balans handhaaf tussen die uitdrukking van persoonlike dominansie en meer gesosialiseerde mag. Anders gestel, leiers moet worstel met die paradoks tussen voorstellings van verandering, terwyl hulle bewus is van mense se begeertes.

Bennis en Nanus (1985, p. 17) dui aan dat mag die basiese energie is om verandering en aksies te begin en aan te moedig. Leiers moet hierdie mag aanvaar, of anders gestel, “the capacity to translate intention into reality and sustain it”. Transformerende leierskap is die wyse gebruik en aanwending van hierdie mag (Bennis & Nanus, 1985).

Effektiewe leierskap sal volgens Hollander (1993, p. 31) meer bereikbaar wees deur 'n “process in which there is reciprocity and the potential for two-way influence and power sharing, rather than a sole reliance on power over others”.

Hoewel daar 'n groot behoefte bestaan om lede van die organisasie te bemagtig, is dit noodsaaklik om toestande in die organisasie te identifiseer wat aanleiding kan gee tot magteloosheid. Conger en Kanungo (1988, p. 474) definieer bemagtiging as “a process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices and informal techniques of providing efficacy information”. Sekere toestande verlaag die individu se gevoel van selfgenoegsaamheid. Hierdie verlaging in selfgenoegsaamheid veroorsaak dat ondergeskiktes voel dat hulle beheer oor hulle onmiddellike situasies verloor het, byvoorbeeld wanneer omvattende herstrukturering plaasvind, wat verantwoordelikheid verplaas en min of geen ondergeskiktes se deelname benodig nie. Ondergeskiktes kan ook 'n tekort of 'n gebrek ervaar aan die nodige vaardighede, hulpbronne of oordeel om 'n doel te bereik, byvoorbeeld met die ontwikkeling of aanleer van moeilike nuwe vaardighede wat benodig word met 'n nuwe tegnologiese proses. Volgens Conger (1989) kan (1) gebrekkige organisasiefaktore soos swak kommunikasie en 'n interpersoonlike burokratiese klimaat; (2) die toesighouer se styl, byvoorbeeld outoritêr en negatief; (3) vergoedingsisteme, byvoorbeeld gebrek aan vaardighedsgebaseerde vergoeding; en (4) werksontwerp, byvoorbeeld 'n tekort aan rolduidelikheid en onrealistiese doelwitte, almal 'n bydrae lewer tot 'n gevoel van magteloosheid onder ondergeskiktes. Die afstaan van mag om mag te verkry, lei tot groter wedersydse beïnvloeding – die leier en die ondergeskikte is dan bereid om mekaar wedersyds te beïnvloed (Kouzes & Posner, 1987). Bornstein en Smith (1996, p. 290) sien bemagtiging in sy eenvoudigste vorm as “sharing decision-making power with others”.

Transformerende leierskap sien alle ondergeskiktes as potensiële leiers. Die fokus lê egter daarin om ander mense te help om op te tree, deur samewerking aan te moedig en mense te versterk (Carkhuff, 1988). Vaardighede soos die effektiewe benutting van mag, die ontwikkeling van ander mense en die vermoë om verandering te hanteer en verandering voor te stel afkomstig van beide die leier en die volgelinge, word benodig (Charlton, 1993). Die leier word nou 'n katalisator vir groei, deur aandag te vestig op die strukturering van ontwikkelingsgeleenthede en verwagtings en ook die wyse waarop

die leier met ander mense in interaksie verkeer. Die leier is dus 'n ontwikkelaar van mense en 'n spanbouer.

Bass (1990b, p. 121) noem transformerende leierskap ook “superior leadership performance”. Sulke leiers het baie mag en invloed en werknemers wil met hierdie leiers assosieer. Ondergeskiktes het ook 'n hoë mate van vertroue en geloof in sulke leiers. Hulle inspireer en moedig die ondergeskiktes aan om te ontwikkel en te groei. Kouzes en Posner (1987, p. 165) noem dat wanneer jy ander mense versterk, “your level of influence with them is increased. When you go out of your way on behalf of others, you build up credit with them – credit that may be drawn upon when extraordinary efforts are required ... By strengthening others, you place yourself on the subordinates' side”.

Die spil agter die effektiewe ontwikkeling van ondergeskiktes, die aanvaarding van die verantwoordelikheid om die ondergeskikte te ontwikkel en te bemagtig, lê by die leiers in die organisasie. Hierdie leiers beskik oor die vermoë en die mag om 'n verskil te maak (Charlton, 1991).

Ingevolge die leierskapvraelys, meet die volgende stellings die uitdrukking van bemagtiging deur 'n leier in 'n organisasieverband (soos aangepas uit Charlton, 1991):

- skep geleenthede waar werkers gewillig is, in staat gestel word en toegelaat word om werksverwante aktiwiteite te beoefen (gesosialiseerde mag)
- verwyder organisasie-truikelblokke wat persoonlike groei in ander persone verhinder (bewus van organisasie-truikelblokke of beperkings)
- help persone om 'n meer akkurate, meer inspirerende en meer bemagtigende siening van realiteite te bereik (huidige realiteit)

- beskou persone as kreatief en bekwaam (positiewe agting)
- skep geleenthede vir en moedig persone aan tot selfontwikkeling en onophoudelike leer (ontwikkelingsrol)

2.5.1 Die ontwikkeling en skepping van bemagtiging – 'n paradigmaterskuiwing

Een van vele lesse komende van Einstein leer ons dat alle energie ten gunste van die organisasie en die mense in die organisasie gerig moet word. Alle leiers kan inspirasie vind in die woorde van Einstein:

Each of us comes for a short visit, not knowing why yet sometimes seeming to divine a purpose. From the standpoint of daily life, however, there is one thing we do know: that man is here for the sake of other men – above all for those upon whose smile and well-being our own happiness depends, and also for the countless unknown souls with whose fate we are connected by a bond of sympathy. Many times a day I realize how much my own outer and inner life is built upon the labors of my fellow men, both living and dead, and how earnestly I must exert myself in order to give in return as much as I have received (Einstein soos aangehaal deur Plamondon, 1996).

Verskeie skrywers stem saam dat bemagtiging deel vorm van die taak van die leier van die toekoms (Beckhard, 1996; Bennis, 1996; Bornstein & Smith, 1996; Covey, 1996a; Weber, 1996). Covey (1996a, p. 152) stel voor dat leierskap in drie basiese funksies of aktiwiteite verdeel kan word, naamlik “pathfinding, aligning, and empowering”. Hierdie drie rolle verteenwoordig 'n paradigma wat drasties verskil van die tradisionele bestuursdenke. Wanneer jy opregte in-lyn-stelling ervaar teenoor “a common vision, a common mission, you begin to co-mission with those people” (Covey, 1996a, p. 153).

Individuele doelwitte en missie word vermeng met die organisasie se missie en wanneer hierdie doelwitte oorvleuel, word grootskaalse samewerking geskep. Mense en organisasies wat dus 'n voorliefde het vir leer, se invloed sal blywend wees. Covey (1996a, p. 150) beskryf dit as volg: "Such learning leaders will not resist change; they will embrace it."

Bemagtigde persone sien verandering as die middelpunt of kern van groei (Peters, 1988). Effektiewe leiers is in staat om vir ander mense uitdagings te ontwikkel uit hierdie veranderingsproses (Heifetz, 1993). Hierdie skepping van uitdagings vereis die vermoë om kreatief en helder te dink. Conger (1989) sê dat bemagtiging nie bloot 'n stel eksterne aksies is nie, maar 'n proses om die interne oortuigings van mense te verander. Bemagtigde persone het 'n gevoel van persoonlike baasskap. Hulle glo dat hulle verandering kan inisieer, nie slegs tot hul eie voordeel nie, maar ook tot voordeel van die organisasie (Charlton, 1993).

Bennis en Nanus (1985) dui op die wederkerigheid en die interafhanklikheid tussen bemagtiging en leierskap. Hieruit volg dit dat die bemagtigende persoon die vier strategieë van leierskap sal toon, naamlik ontwikkeling van betekenis, bestuur van aandag, verwekking van vertroue en die bestuur van die self. Die eerste drie vaardighede verwys na die pogings om ander mense te bemagtig, terwyl die bestuur van die self meer dui op die persoonlike eienskappe van die bemagtigende persoon. Die vaardighede vir die bestuur van die self, waarna in die leierskapvraelys verwys word, sluit die volgende in:

- die ontwikkeling van sterk punte en swak punte, met 'n realistiese siening van die self
- ervaring van die lewe met 'n hoë mate van betekenis en geleenthede
- toegewydheid tot selfontwikkeling en voortdurende leer

- duidelik gedefinieerde sin van verantwoordelikheid vir die inisiëring van verandering
- onafhanklike verwerking van inligting en die inisiëring van aksies

Die behoefte aan 'n paradigmaverskuiwing in die rigting waarin leiers ander mense waarneem as potensiële leiers, dui op die konsep van leerorganisasies of “metanoic” (fundamentele denkverskuiwing). Die tempo waarteen organisasies leer, dui moontlik op die organisasies se enigste mededingende voordeel. Aangesien die mantel van leierskap swaar is, is dit nodig om hierdie las te deel. Geen enkele persoon kan alleen die organisasie lei of aanwakker nie. Soos mense bemaagtig word en meer mense leiers word, sal die organisasie groei, reageer en vinniger en vinniger beweeg en sodoende meer energie ontwikkel en vrystel (Plamondon, 1996). Die historiese bevelstruktuur-georiënteerde organisasies bestaan nie meer nie en selfs die beste militêre organisasies erken dit vandag (Weber, 1996). Wat wel in hierdie organisasies verander het “is that we know that empowered people can accomplish far more for the organization than ordered-about people ever could” (Weber, 1996, p. 308). Eie potensiaal moet binne die leier ontwikkel word. Leiers van die toekoms “will have the courage to align with principles and go against the grain of old assumptions or paradigms” (Covey, 1996a, p. 157).

Die leier van die toekoms sal volgens Ulrich (1996) aan die volgende gekenmerk word:

- minder vir wat hulle sê en meer vir wat hulle lewer (doen)
- minder aan hulle titel en posisie en meer aan hulle kundigheid en vaardighede
- minder deur wat hulle beheer en meer deur wat hulle vorm
- minder deur doelwitte wat hulle stel en meer deur die denkwyses (“mind-sets”) wat hulle bou

- beide vir goeie persoonlike geloofwaardigheid en vir buitengewone organisasievermoëns

2.6 RELEVANTE LEIERSKAPBENADERINGS

Die markomgewing vereis dat alle sektore – besighede, regering, gesondheid, sosiale of nie-winsgewende organisasies – transformasie moet ondergaan (Covey, 1996a). Taffinder (1995, p. 134) beskryf transformasie as “an attempt to get to grips with the future, to go beyond breakpoint advantages in order actively to open up new opportunities, to reinvent markets”. Organisasies moet hulself in staat stel om dienste en goedere vinnig, vriendelik, buigsaam en op 'n konstante grondslag te verskaf, wat die behoeftes van beide die interne en eksterne kliënte bevredig.

Die toekoms van organisasies hang dus af van die leierskapvaardighede wat mense in die organisasies kan ontwikkel (Miller, 1996; Pospisil, 1996). Organisasies en leierskap sal derhalwe moet verander om by die eise van die 1990's en die volgende eeu aan te pas. Betekenisvolle verandering benodig volgens Senge (1995) verbeeldingsvermoë, deursettingsvermoë, gesprekvoering, besorgdheid en die bereidwilligheid om wel te verander by miljoene mense. Blanchard en Randolph (1996) beskryf die eise van die 1990's as kliëntgerigtheid, koste-effektiwiteit, vinnige, buigsame en voortdurende verbetering. Die eise van die volgende eeu sluit onder andere die volgende in: groei as doelwit, 'n gedeelde visie van waarheen die organisasie op pad is, begrip dat die huidige optimale oplossing moontlik nie die geskikte oplossing vir die daaropvolgende maand of jaar is nie, die proses van voortdurende topprestasie, leer uit die mislukkings en uit die suksesse, benutting van geleenthede om 'n nuwe vlak van topprestasie te bereik en 'n positiewe houding jeens verandering. Organisasies moet op topprestasie fokus (Robie, 1996).

Verskeie skrywers stem saam dat die wêreld tans besig is om op 'n diepgaande wyse te verander (Covey, 1996a; Heifetz, 1993; Leider, 1996; Manning, 1987; Smith, 1996; Taffinder, 1995). Hierdie verandering is volgens Verespej (1996) 'n verandering weg van bestuur na leierskap toe: leiers “who have a vision of a better place and the ability to communicate that vision and motivate their workers [followers] to seek it” (Verespej, 1996, p. 58)

Senge (1995) beweer dat leiers mense is wat 'vooruit loop' en wat werklik verbind is tot diepgaande verandering, in hulself en in hul organisasie. Hierdie mense lei deur middel van die ontwikkeling van nuwe bekwaamhede, vaardighede, begrip en insig. Covey (1996a) stem ooreen met Senge (1995) en beweer dat die leier van die toekoms, die leier van die volgende millennium, 'n leier sal wees wat 'n kultuur of 'n waardesisteem kan ontwikkel wat gebaseer is op beginsels soos bemagtiging, vertroue en geloofwaardigheid. Die ontwikkeling van so 'n kultuur sal slegs deur leiers bereik word wat visie het, die moed en die nederigheid het om voortdurend en konstant te leer en te groei. Covey (1996a, p. 150) stel dit as volg:

Those people and organizations who have a passion for learning – learning through listening, seeing emerging trends, sensing and anticipating needs in the marketplace, evaluating past successes and mistakes, and absorbing the lessons that conscience and principles teach us, to mention just a few – will have enduring influence.

Senge (1995) onderskei drie tipes leiers wat noodsaaklik is in die bou van spesifieke leerorganisasies. Die drie tipes leiers stem grootliks ooreen met drie verskillende organisasieposisies, naamlik: plaaslike lynleiers, uitvoerende leiers en interne netwerkers.

- **Plaaslike lynleiers (“Local line leaders”):** Sonder toegewyde plaaslike lynleiers kan niks ontstaan nie. Hierdie leiers is individue met betekenisvolle besigheidsverantwoordelikhede en 'n basiese lynfokus. Hulle is hoofde van organisasie-eenhede wat groot genoeg is om 'n betekenisvolle mikrokosmos van die groter organisasie te wees. Lynleiers het steeds genoeg outonomie om betekenisvolle verandering te onderneem wat onafhanklik is van die groter organisasie. Eintlik ontwikkel hierdie leiers organisasiesubkulture wat noemenswaardig verskil van die hoofstroom organisasiekultuur. Indien hulle dus nuwe benaderings kan vind om die resultate te verhoog, sal hulle tyd en energie daaraan afstaan. Hierdie mense het sonder uitsondering “more staying power than the 'fans' who get excited about new ideas but whose excitement wanes once the newness wears off” (Senge, 1995, p. 48).
- **Uitvoerende leiers (“Executive leaders”):** Die plaaslike lynleiers vind baie baat by die uitvoerende leiers, wat die beskermers, mentors en denkende vennote is. Uitvoerende leiers help die lynleiers om volwassenheid te bereik, om ingewikkelde politieke strominge te verstaan en om hulle idees en kundigheid aan onbetrokke mense te kommunikeer. Waar topbestuur verantwoordelik is vir 'n werkende omgewing, wat onophoudelike leer toelaat, bou effektiewe uitvoerende leiers 'n werkende omgewing vir leer.

'n Leeromgewing is kritiek noodsaaklik vir groei (Robie, 1996; Verespej, 1996). 'n Leeromgewing kan, volgens Senge (1995), op 'n verskeidenheid van maniere gebou word, naamlik:

- Eerstens deur die ontwikkeling van rigtinggewende idees. Die krag van hierdie rigtinggewende idees ontstaan deur die energie wat vrygestel word wanneer die verbeelding en begeertes by mekaar uitkom. Goeie leiers het nog altyd die vermoë gehad om hierdie krag te begryp.

- ▶ 'n Tweede wyse om hierdie werkende omgewing vir leer te bou, is deur die bewuste aandag aan 'n leer-infrastruktuur. Senge (1995) glo dat bestuurders toenemend sal besef dat leer en kennis te belangrik is om aan die noodlot oorgelaat te word, veral in 'n wêreld van drastiese veranderings. Die uitvoerende leiers het dus, in die ontwikkeling van die leer-infrastrukture, 'n groot langtermyn-invloed op die organisasie. Beplanning as 'n leerproses, moet 'n leefwyse word.
 - ▶ 'n Derde wyse om vir die organisasie 'n werkende omgewing vir leer te bou, is deur die bestuurder se eie terrein van handelings, naamlik die uitvoerende span self. Bestuurders moet besef dat hulle ook sal moet verander, aangesien vaardighede wat in die verlede tot sukses gelei het, nou heel moontlik die leerproses negatief kan beïnvloed en/of beperk. Verskeie skrywers (Blanchard & Randolph, 1996; Miller, 1996; Verespej, 1996) stem saam oor die noodsaaklikheid van verandering in bestuurders. Volgens hulle moet mense leer om die organisasie as 'n lewendige sisteem te beskou en ook as 'n sisteem binne die konteks van die groter sisteem waarvan die organisasie deel is. Hiersonder sal daar nie 'n produktiewe omgewing vir die werknemers wees nie en ook nie 'n sosiale visie vir die organisasie as 'n geheel nie.
- **Interne netwerkers of gemeenskapsbouers (“Internal networkers or community builders”):** In teenstelling met die plaaslike lynleiers en die uitvoerende leiers, het die interne netwerkers geen posisionele gesag nie. Die interne netwerkers is vry om in die organisasie rond te beweeg. Dit kan hulle redelik ongemerk doen, aangesien hulle toegang het tot baie afdelings. Hulle ken die informele netwerke. Hulle is moeilik identifiseerbaar, aangesien hulle van enige vlak in die organisasie afkomstig kan wees. Hierdie leiers vind dit maklik om persone te identifiseer wat werklik belangstel daarin om te verander.

Effektiewe netwerkleiers is geloofwaardige, goed ingeligte, toegewyde individue wat nie vir enige iemand 'n bedreiging is nie. Hierdie leiers moet die plaaslike lynbestuurders, wat oor die mag beskik om tot aksie oor te gaan en wat geskik is om nuwe leervaardighede te ontwikkel, identifiseer.

Indien mense goeie leiers wil wees, moet hulle volgens Mariotti (1996) oor die volgende beskik: integriteit, visie, inspirasie en energie, gehardheid, oorgawe en geesdrif. Dit stem grootliks ooreen met Rosen (1996) se agt leierskapbeginsels, naamlik: visie, vertroue ("trust"), deelname, leer, verskeidenheid ("diversity"), kreatiwiteit, integriteit en ooreenkoms. Verespej (1996, p. 58) beskryf vyf basiese waardes wat by Rhone-Poulenc toegepas word, naamlik: integriteit, veiligheid ("safety"), verandering ("innovation"), samespel en vennootskap ("partnership"), en kwaliteit- of kliëntgerigtheid ("quality/customer focus"). Industry Week (Miller, 1996) maak melding van vyf kragte wat ineenloop om die tradisionele model van 'n leier te verander, asook die wyse waarop suksesvolle organisasies gelei moet word. Hierdie vyf kragte is: werknemer-bemagtiging, korporatiewe herstrukturering, informasie-ontploffing, globalisering ("globalization") en die tempo van verandering. Die genoemde vyf kragte (Miller, 1996) toon ooreenstemming met die vyf basiese waardes van Verespej (1996) en die leierskapbeginsels van Rosen (1996).

In teenstelling met die vyf kragte wat Industry Week (Miller, 1996) as nodig ag vir die suksesvolle leiding van organisasies, of die agt beginsels wat Rosen (1996) voorstel, beskryf Covey (1996a) drie basiese funksies van leierskap. Die drie funksies is noodsaaklik vir die leier in die nuwe paradigma. Hierdie drie basiese funksies is: om die weg te baan, in-lyn-stelling en bemagtiging.

- **Om die weg te baan (“pathfinding”):** Die kern en die mag van verkenning is geleë in 'n meesleurende visie (Covey, 1996a; Mariotti, 1996; Mescon & Mescon, 1996; Robie, 1996; Rosen, 1996). Deur die weg te baan, word 'n mens se waardesisteem en visie met die behoeftes van die kliënte en ander belanghebbendes deur 'n strategiese plan gekombineer. Bennis en Nanus (1985) bevestig dat visie wel 'n algemene beginsel van leierskap is.
- **In-lyn-stelling (“aligning”):** Werknemers wat gerig is tot die missie, visie en strategie, het die grootste invloed op die beginsel van in-lyn-stelling. In-lyn-stelling bestaan uit die versekering en die wete dat die organisasiestruktuur, die organisasiesisteme en operasionele prosesse, almal 'n bydrae lewer tot die bereiking van die visie. Wanneer werknemers gevul word met die ware begrip van behoeftes; wanneer werknemers 'n sterk verbintenis deel tot die bereiking van die visie; wanneer werknemers voortdurend genooi word om die sisteme en strukture te ontwikkel en te verbeter ten einde aan die behoeftes te voldoen, ervaar werknemers werklike in-lyn-stelling (Covey, 1996a). Bennis en Nanus (1985, p. 217) verwys hierna as die toppunt (“epiphany”) van leierskap.
- **Bemagtiging:** Indien 'n werknemer ware in-lyn-stelling het met die gedeelde visie, begin die werknemer 'n gesamentlike visie ontwikkel, in samewerking met die ander werknemers. Hierdie werknemers het geweldig baie talent, vindingrykheid, intelligensie, kreatiwiteit en is bemagtig. Individuele doelwitte is dan vermeng met die organisasie-doelwitte. Indien doelwitte oorvleuel, ontwikkel daar grootskaalse samewerking en medewerking (Covey, 1996a). Werknemers laat hulle latente talente en kreatiwiteit vry om te doen wat nodig is ter bereiking van hul gemeenskaplike waardes, visie en missie. Dit is wat Covey (1996) met bemagtiging bedoel. Bemagtiging is volgens Blanchard en Randolph (1996) die sleutel tot groei van enige organisasie.

Hierdie drie rolle van leierskap verteenwoordig 'n paradigma wat verskil van die tradisionele bestuursdenke. Leiers maak seker dat die 'leer' wat ons besig is om te klim teen die regte muur staan, terwyl bestuur verseker dat ons die 'leer' op die mees effektiewe wyse klim. Leiers het die moed en durf om nuwe paradigmas te opper en die onderliggende aannames en motivering daarvoor te identifiseer.

Wanneer 'n nuwe stel vaardighede van samewerking, saam met 'n nuwe stel denke van mede-afhanklikheid gevoeg word, word die perfekte antwoord vir die bereiking van die mededingende voordeel verkry. Indien 'n individu oor hierdie nuwe denke en vaardighede beskik, ontwikkel daardie individu effektiewe strukture, sisteme en prosesse wat in lyn is met die individu se eie visie en missie. Elke organisasie is dan perfek ontwerp en in-lyn-gestel om die resultate te bereik wat hy wil bereik. Indien die organisasie nuwe en ander resultate wil bereik, benodig die organisasie 'n nuwe stel denke en vaardighede om 'n meegaande oplossing te ontwikkel. Die organisasie sal noodgedwonge weer moet transformeer.

Transformasie word deur Taffinder (1995, p. 134) beskryf as “an attempt to get to grips with the future, to go beyond breakpoint advantages in order actively to open up new opportunities, to reinvent markets”. Daar word dikwels gesê dat organisasies verskillende leiers op verskillende fases in die lewensiklus van die organisasie benodig. Taffinder (1995) verwys na twee aspekte (“models”) van die organisasie se lewensiklus. Die meeste groot organisasies sal volgens Taffinder (1995) op een van die volgende vlakke van die lewensiklus geplaas kan word, byvoorbeeld by ontstaan (“emergence”), groei (“growth”), volwassenheid of rypheid (“maturity”), afname of afbreek (“decline or decay”). Vervolgens moet gedink word aan die organisatoriese aanpassings wat die organisasie normaalweg sal ondervind, byvoorbeeld entrepreneursvisie, innovering of eksperimentering, vloeistruktuur, onderskeiding, beplanning, prosesse, strukture, hiërargieë, bevel en beheer, tegniese spesialisasie, strategieë, verbeterings, burokrasieë, rigiditeit, tegniese mislukkings, kanse waag, onttrekking van kompetisie en kultuurmislukking.

Hierdie plasings van organisasies teenoor 'n lewensiklus en die gepaardgaande aanpassings, verteenwoordig die eerste aspek van organisasies se lewensiklus (Taffinder, 1995). Die tweede aspek behels die tipe leier wat nodig word, naamlik die transaksionele leier of die transformerende leier.

Volgens Burns (1978) is leiers óf transformerend óf transaksioneel. Taffinder (1995) stem saam dat daar slegs twee basiese tipes leiers bestaan, naamlik transaksionele en transformerende leiers. Taffinder (1995) beskryf transaksionele leierskap as 'n uitruilproses met die ondergeskiktes. Indien die ondergeskikte iets doen, gee die leier vir die ondergeskikte iets terug in ruil vir die werk wat verrig is. Transformerende leierskap slaag volgens Taffinder (1995) daarin om persone meer te laat doen as wat hulle self glo hulle in staat is om te doen. Luthans (1995, p. 357) beskryf transformerende leierskap as “based more on leaders' shifting the values, beliefs, and needs of their followers”.

Indien daar weer op die eerste aspek van die lewensiklus van Taffinder (1995) gefokus word, blyk dit dat transformerende leierskap nodig word tydens die ontstaan en vroeë groeifase van 'n organisasie. Transaksionele leiers kom na vore wanneer die organisasie meer volwasse, stabiel en op die kruin van hul groei is. Transformerende leierskap kom verder ook te voorskyn wanneer organisasies aan die afneem is en in die moeilikheid verkeer. Transformerende leiers verskuif die totale organisasie in 'n nuwe lewensiklus.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat leiers verskeie rolle kan beklee, maar Mariotti (1996, p. 108) gee 'n eenvoudige omskrywing van 'n leier se taak, naamlik:

A leader must create a clear understanding of – and a healthy dissatisfaction with – the current reality, a shared vision of a desired future, and an environment in which people are constantly motivated to achieve that vision.

2.7 LEIERSKAPSTRATEGIEË EN -VAARDIGHEDE

Bennis en Nanus (1985) sien leierskap as die hoofbestanddeel van die wyse waarop vooruitgang bewerkstellig word, asook van die wyse waarop organisasies ontwikkel en oorleef. Bennis en Nanus (1985) se navorsing is gebaseer op negentig indiepte-onderhoude met en waarnemings van negentig topleiers in die Verenigde State van Amerika. Sestig van hierdie leiers was besigheidsleiers en die ander dertig leiers was versprei oor die politieke spektrum, orkesleiers, filmvervaardigers, atletiekafrigters en ander leiers. Drie basiese vrae is aan elke deelnemer gevra, naamlik:

- Wat is jou sterk punte en jou swak punte?
- Was daar enige spesifieke ondervinding of gebeurtenis in jou lewe wat jou bestuursfilosofie of -styl kon beïnvloed?
- Wat was jou vernaamste beslissings in jou loopbaan en hoe voel jy nou oor jou keuses?

Bennis en Nanus (1985) beklemtoon dat daar nie werklik enige duidelike patroon vir die deelnemers se sukses te voorskyn getree het nie. Persoonlikhede, fisieke eienskappe en bestuurstyle verskil almal. Noukeurige ondersoek en samestelling van die data het Bennis en Nanus (1985) in staat gestel om vier areas van bevoegdheid te identifiseer. Vier tipes hanteringsvaardighede van mense, wat volgens Bennis en Nanus (1985) op al negentig deelnemende leiers van toepassing is, het hulle as strategieë omskryf.

Daar moet 'n onderskeid tussen 'n vaardigheid en 'n strategie getref word. 'n Vaardigheid verwys na 'n persoon se vermoë om iets te doen, om in 'n taak bedrewe te wees, of om 'n spesifieke vaardigheid of aktiwiteit aan die dag te lê wat verder gaan as bloot die potensiaal om te presteer. Aangesien Bennis en Nanus (1985) se studie gebaseer is op wat effektiewe leiers doen, kon hulle vier areas van vaardighede

identifiseer wat by alle leiers teenwoordig is. Hierdie vier areas van vaardighede het Bennis en Nanus (1985) strategieë genoem. Die vier strategieë, vanuit 'n reeks keuses, vorm saam algehele leierskapvaardigheid. Algehele leierskapvaardigheid beïnvloed die groei en ontwikkeling van organisasies.

Leierskap is volgens Bennis en Nanus (1985) die somtotaal van al vier strategieë. Die vier strategieë is interafhanklik en bou op mekaar voort. Effektiewe leierskap moet dus alle elemente van visie, betekenis, kommunikasie en vertroue bevat, wat opeenvolgend is. Eerstens is 'n inspirerende visie van die toekoms wat mense se aandag trek, noodsaaklik vir leiers. Tweedens moet hierdie visie reg deur die organisasie gekommunikeer word om 'n gedeelde visie te verseker wat mense motiveer. Derdens is vertroue noodsaaklik om mense tot aksie te verbind. Vierdens is hierdie eerste drie strategieë afhanklik van die leier se selfbestuur of die leier se vermoë om verantwoordelikheid te aanvaar vir persoonlike optrede en verandering. Die leier moet ook bewus wees van verkeerde en onvanpaste aksies, wat onafhanklik van die organisasie se doelwitte reggestel moet word. Die uiteindelijke gevolg van al vier hierdie strategieë, is bemagtiging.

Bennis en Nanus (1985, p. 46) som die interafhanklikheid van die leierskapstrategieë as volg op:

[Leadership involves] positioning [of a] set of actions necessary to implement the vision of the leader. If vision is the idea, then positioning is the niche the leader establishes. For this niche to be achieved, the leader must be the epitome not only of clarity [communication] but of constancy, of reliability [self management]. Through establishing the position – and, more important, staying the course – leadership establishes trust.

2.7.1 Strategie 1: Aandag deur visie

Hierdie strategie behels die fokus op 'n doelwit waarheen jy op pad is met die organisasie, asook duidelike en helder kommunikasie van wat jy van die werkers verwag. Volgens Nyati (1996) ervaar Suid-Afrikaanse leiers 'n tekort of 'n gebrek aan visie. Suid-Afrika benodig tans leiers wat organisasies kan verander en herbou tot organisasies waar mense voortdurend hulle vaardighede kan ontwikkel en uitbrei, om sodoende hulle eie toekoms te vorm. Hierdie is 'n visie wat moontlik die nuwe rigting van die organisasie kan wees.

Die visie moet 'n realistiese, geloofwaardige en aanloklike siening van die toekoms vir die organisasie voorhou – 'n toestand wat beter is as die huidige toestand. Hierdie visie kan óf so vaag soos 'n droom wees óf so presies soos 'n doelwit of 'n missieverklaring. Aandag deur visie het basies twee komponente, naamlik:

- die ontwikkeling van die visie, en
- die voorsiening van fokus wat volgelinge besiel en inspireer, en die doelwit in aksies omskakel

Aandag deur visie gee die leier en die volgelinge die geleentheid om besluite in terme van tyd en bedrywighede te neem en om besluitnemingsmag wyd te versprei. 'n Duidelike, gesamentlike rigting stel individue in staat om hulle eie rolle in die organisasie te bepaal. Rolle verbind mense tot 'n kreatiewe en doelgerigte onderneming. Die menslike energie in die organisasie word gerig na 'n gesamentlike bestemming. Deur aandag op die emosionele en geestelike hulpbronne van die organisasie te fokus, veroorsaak die leier eerder verbintenis as insiklikheid.

Die visie ontstaan nie persoonlik by die leier self nie, maar by ander persone binne die organisasie. Bennis en Nanus (1985) verwys na John Kennedy wat heelwat tyd gebruik het om geskiedenis te lees en die idees van groot denkers te bestudeer. Martin Luther King (jr) het op sy beurt idees verkry van godsdienstige studies en etniese ideologieë, sowel as die tradisies van sy mense en ander mense. Leiding kan basies van drie bronne verkry word, te wete: die verlede (neigings en aanwysers); die hede (interne en eksterne analises); en die toekoms (scenario-planne en vooruitskattings). Effektiewe luister en die vermoë om tussen belangrike en minder belangrike inligting te onderskei, is 'n voorvereiste vir die benutting van hierdie drie bronne. Die kuns van leierskap lê dus beide in die interpretering van informasie en in die finale keuse van die ontwikkeling van 'n nuwe toekoms. Die formulering van 'n toepaslike visie wat beide rede en intuïsie kombineer, en ook grense stel in terme van tyd en fokus, vereis die vermoë om te selekteer, te struktureer en te verdeel. Verder behels dit ook die ondersoek na die “wat as-” gevolge van besluite.

Na aanleiding van bogenoemde is Charlton (1991) se vaardigheidstellings in die leierskapvraelys ingesluit. Hierdie stellings beklemtoon die aktiwiteite vir die ontwikkeling van 'n visie vir die toekoms. Die woorde tussen hakies beklemtoon telkens die fokus van die vaardigheidstelling:

- ontwikkel en kommunikeer 'n duidelike visie van die toekoms van die organisasie, in 'n poging om rigting aan die persone te voorsien (organisasie)
- verwag onbuigsame standaarde van voortreflikheid en toon belangstelling in die verbetering van vorige standaarde in die nastrewe van doelwitte (uitnemendheid)
- skep fokus en dra klaarheid oor van wat van die werkers verwag word (grondbeginsels)

- gee uiting aan 'n gevoel van missie wat persone se aandag trek, verbintenisse inspireer en doelstellings in daad verander (aandag)
- streef daarna om te verstaan wat 'n organisasie of afdeling verhoed om te groei en sy doelwitte te bereik (huidige realiteit)

2.7.2 Strategie 2: Betekenis deur kommunikasie

Hierdie strategie verwys na beide die vermoë om 'n visie suksesvol te kommunikeer en die vermoë om betekenis aan die mense in die organisasie oor te dra. Bennis en Nanus (1985) toon dat alle organisasies afhanklik is van gedeelde opinies, asook die interpretering van die realiteit wat gekoördineerde aksies fasiliteer. Hierdie betekenis, wat meer as net verbale uiting is, moet duidelik oorgedra word. Simbole, die grafiese uitdrukking van idees en metafore, kan as hulpmiddel in die boodskap gebruik word om emosionele rykheid te verleen. Die aksies en simbole van leierskap verskaf gestalte en mobiliseer betekenis. Bennis en Nanus (1985) beweer dat die vermoë om lede van die organisasie te beïnvloed en betekenis te organiseer, 'n noodsaaklike faktor is vir leierskap. Dit sal ook daartoe bydra dat die lede bemaagtiging ervaar. Manning (1987) omskryf kommunikasie as mag. Om te kommunikeer, omskryf Manning (1987) as om betekenis te deel. Volgens Bennis en Nanus (1985) veroorsaak kommunikasie betekenis vir mense. Volgens Backer (soos aangehaal deur Charlton, 1991) het 'n persoon 'n vliegtuig se veiligheidsgordels op sy stoel gemonteer om aan te dui en te kommunikeer dat daardie onderneming besig was om op te styg.

Indien suksesvolle transformasie gaan plaasvind, is dit noodsaaklik dat drie dinge moet gebeur, naamlik die ontwikkeling van 'n nuwe visie, die ontwikkeling van verbintenisse tot hierdie nuwe visie en die inwerkingstelling van die nuwe visie (Bennis & Nanus, 1985). 'n Visie of 'n idee moet aanvaar word. Hiervoor word 'n gehoor benodig wat gewillig is om na hierdie visie te luister of daaraan aandag te gee. Die beste idee is net so goed soos hulle vermoë om in die sosiale omgewing aandag te trek. Leiers moet dus 'n nuwe gehoor vind of skep vir hul idees. Hulle ontwikkel 'n algemene gevoel van

leer deur betekenis te kommunikeer, wat 'n effektiewe organisasie meebring. Leiers word die sosiale argitek wat die organisasie verstaan en vorm sodat die organisasie funksioneer. Verandering in die sosiale argitektuur of kultuur van 'n organisasie vereis aandag (“attention”) aan die organisasie se struktuur, beleid, prosedures, vergoedingsstelsel, asook verskuilde aannames oor hoe dinge gewoonlik in die organisasie gedoen word – wat alles die visie versterk. Indien die organisasie moet verander, moet die leier nuwe waardes en norme ontwikkel, 'n nuwe visie voorsien en verskeie metodes gebruik vir die verandering, ondersteuning en die institusionalisering van nuwe betekenis en rigting. Volgens Bennis en Nanus (1985) is die leier 'n effektiewe sosiale argitek vir soverre hy betekenis (“meaning”) kan bestuur.

Die bestuur van betekenis komplementeer die werk van Chapin (1996) soos dit beskryf word in “Straws in the wind”. Chapin (1996) beweer dat die verantwoordelike en effektiewe leier aan drie basiese werknemersbehoefte voldoen, naamlik iemand om in te glo (die leier of die rolmodel), iets om in te glo (die visie, betekenis, doel en missie) en iemand wat in hulle glo (die bestuurder, afrieter). Om vir mense dus betekenis te gee deur vir hulle iets te gee waarin hulle kan glo, iemand in wie hulle kan glo en ook iemand wat in hulle glo, sal die mense meer motiveer.

Die leier kan mense se behoeftes aan betekenis en intrinsieke motivering bepaal deur die ontwikkeling van die sosiale argitektuur in die organisasie. Betekenis en intrinsieke motivering word bekom deur kommunikasie en die voorsiening van 'n konteks waar mense se kreatiwiteit en ervaringswaardes saamsmelt met dié van die organisasie. Leiers stel die voorbeeld in die wyse waarop hulle op terugslae en mislukkinge reageer (Bennis & Nanus, 1985).

Na aanleiding van bogenoemde is die vaardigheidstellings van Charlton (1991) in die leierskapvrae ingesluit. Die woorde tussen hakies is die fokus van die vaardigheidstelling.

- kommunikeer doelbewus of bewustelik 'n sinvolle fokus vir persone deur middel van verbale uitdrukking, simbole en grafiese voorstellings van idees (uitdrukking/kommunikasie)
- moedig strategiese verandering aan terwyl 'n duidelike doel van die organisasie behou word (betekenis in verandering)
- kommunikeer deur begrip, insig en empatie 'n gevoel van sinvolheid in die werk (kommunikasie)
- verhoog die verwagtings, beïnvloed die waardes en mobiliseer die volgelinge se potensiaal om hul kwaliteit van lewe te verhoog (ontwikkel betekenis)
- ooreed volgelinge om vir algemene doelwitte tot aksie oor te gaan en sodoende samewerking en gerigtheid in aksie te bewerkstellig (samewerking deur betekenis)

2.7.3 Strategie 3: Vertroue deur posisionering

Vertroue kan die verskil beteken tussen sukses en mislukking in 'n organisasie (Nicholas, 1993). Sukses is die resultaat van produktiwiteit, en produktiwiteit is afkomstig van mense wat saam werk om kwaliteitprodukte en -dienste te lewer. Volgens Bennis en Nanus (1985, p. 43) is vertroue die “lubrication that makes it possible for organizations to work”. Vertroue maak dit vir organisasies moontlik om te funksioneer. Die besliste, volhardende houding van die leier boesem vertroue in. Goeie leiers doen dinge met absolute duidelikheid en betroubaarheid. Die “gom” wat integriteit in 'n organisasie handhaaf, is vertroue. Dit impliseer aanspreeklikheid, voorspelbaarheid en betroubaarheid. Vertroue word bewerkstellig deur die leiers se konsekwentheid in optrede.

Leiers moet kongruent wees in woorde, visie en dade. Dit is die mees algemene stelling wat deur die bestuur en werknemers gemaak is van die negentig leiers wat deur Bennis en Nanus (1985) ondersoek is. Leiers glo daarin dat hulle idees bereikbaar is en dat hulle gedrag 'n voorbeeld is van hierdie ideale in aksie. Leiers self plaas 'n hoë premie op betroubaarheid, deursettingsvermoë en duidelikheid aangaande 'n posisie wat hulle voortdurend voorstaan. Bennis en Nanus (1985) verwys na buitengewone mense wat voortdurend opofferings maak. Hierdie mense staar soms selfs dood in die gesig vir iets waarin hulle glo, want hulle kies 'n rigting en volhard daarmee.

Hierdie meedoënlose toewyding gee aanleiding tot vertrouwe, wat noodsaaklik is vir organisatoriese integriteit. Die betekenisvolheid van posisionering word die beste verduidelik deur die twee gedagtes van organisasie-integriteit en die konstante volhardende houding van die leier. Bennis en Nanus (1985) tref 'n vergelyking tussen 'n effektiewe organisasiestruktuur en 'n gesonde individu met 'n gesonde identiteit. Die balansering van verskeie subkomponente of persoonlikhede is dus 'n voorvereiste vir geestelike gesondheid en net so ook vir effektiewe organisasie-funksionering.

Die betekenis van konsekwentheid, om op 'n koers te bly, is veral relevant in die berekening van die risikokomponent van leierskap. Enige nuwe idee sal nie van die staanspoor af aanvaar word nie. Nuwe idees veroorsaak weerstand. Herhaalde pogings, eindelose bewyse en eentonige herhalings word benodig voordat verandering aanvaar word en by die organisasie verenig word. Volgens Bennis en Nanus (1985, p. 53) benodig hierdie verandering “staying power and, yes, 'courageous patience’”. Vertroue, integriteit en posisionering is uiteindelik almal verskillende aansigte van die gemeenskaplike eienskappe van leierskap (Bennis & Nanus, 1985).

Na aanleiding van bogenoemde, is die volgende vertrouensvaardighede wat deur Charlton (1991) ontwikkel is, in die vraelys vir hierdie studie ingesluit. Die woorde tussen hakies gee telkens die fokus van die vaardigheid.

- demonstreer vertroue en konstante optrede wat ooreenstem met sy woorde en daade (ooreenstemming)
- inspireer en ontwikkel vertroue deur positiewe respek/eerbied en geloof in ander te openbaar (individuele vertroue)
- openbaar aanspreeklikheid, voorspelbaarheid en betroubaarheid van 'n organisasie of 'n afdeling se posisie en mening (konstante posisionering)
- stel en verpersoonlik 'n morele kode waarbinne daar vir mense omgee word (inherente waarde van mense)
- maak staat op persone en stel hulle in staat om hulle lewens meer doelgerig te bestuur en te verryk (vertroue/gesosialiseerde mag)

2.7.4 Strategie 4: Selfuiting deur positiewe selfagting

In die navorsing van Bennis en Nanus (1985) het die leiers nooit melding gemaak van tydsbestuur of charisma as een van die persoonlike vaardighede wat noodsaaklik is nie. Die negentig leiers het wel melding gemaak van volharding en deursettingsvermoë, van self-kennis, van die bereidwilligheid om kanse te waag en om verliese te aanvaar, van toewyding, van konsekwentheid en uitdagings. Bowenal het hulle melding gemaak van leer. Selfbestuur is dus kritiek noodsaaklik. Bennis en Nanus (1985, p. 188) stel dit as volg: "Learning is the essential fuel for the leader, the source of high-octane energy that keeps up the momentum by continually sparking new understanding, new ideas, and new challenges."

Bennis en Nanus (1985) het bevind dat senior bestuurders byna 90% van hul tyd by ander mense deurbring. Die meeste van hierdie tyd word opgeneem deur menslike probleme. Sonder selfbestuur, wat 'n interpersoonlike en intrapersoonlike komponent het, sal leiers meer kwaad as goed doen. Bennis en Nanus (1985, p. 56) gebruik die term “*iatrogenic*”, wat verwys na 'n siektetoestand, veroorsaak deur dokters en hospitale, en meld dat bestuurders ook stresdraers kan wees wat óf probleme kan veroorsaak óf probleme kan genees.

'n Positiewe selfagting is noodsaaklik vir die kreatiewe uiting van jouself. Dit sluit die volgende in:

- kennis van jou sterk punte en kompensasië vir jou swak punte
- bevoegdheid om vaardighede met dissipline te ontwikkel en in stand te hou; gaan dus voort om te werk en ontwikkel jou talente
- vermoë om tussen eie sterk en swak punte en die organisasie se behoeftes te onderskei, en vir swak punte te kompenseer

Die resultaat van positiewe selfagting is die aansteeklikheid van leiers se teenwoordigheid, en die tendens ontstaan om dieselfde in ander mense te verwag as wat jy van jouself verwag. Een van die leiers in die ondersoek stel dit as volg: “If you think about it, people love others not for who they are, but for how they make us feel” (Bennis & Nanus, 1985, p. 62). Volgens Bronowski (1973, p. 438) voel ons almal bang. Bang vir:

... our confidence, for the future, for the world. This is the nature of the human imagination. Yet every man, every civilization, has gone forward because of its engagement with what it has set itself to do. The personal commitment of a man to his skill, the intellectual commitment and the emotional commitment working together as one, has made the Ascent of Man.

Positiewe selfagting is verwant aan emosionele wysheid ("emotional wisdom") wat die volgende vyf vaardighede behels (Bennis & Nanus, 1985):

- die vermoë om mense te aanvaar soos hulle is en nie soos jy wil hê hulle moet wees nie; anders gestel, die gebruik van empatie om die individu se wêreld te verstaan
- die vermoë om verhoudings en probleme in die hede te benader, eerder as in die verlede
- die vermoë om dieselfde hoflikheid aan mense na aan jou te openbaar, as wat jy teenoor vreemdes en naby kennisse bewys (familie en werk)
- die vermoë om ander mense te vertrou
- die vermoë om voort te gaan sonder gedurige goedkeuring en erkenning van ander

Effektiewe leiers gebruik, volgens Bennis en Nanus (1985), 'n interessante kognitiewe benadering as antwoord op mislukkings. Hulle dink nooit aan mislukking nie en gebruik nie sinonieme vir hierdie konsep nie. Hulle sien mislukkings as terugvoer, waar hulle leer om dinge op ander wyses te doen. Die verantwoordelikheid om verandering te inisieer en te steun, en 'n interne lokus van kontrole is 'n voorvereiste.

Leiers word konstant met kritiek gekonfronteer, asook die nodigheid om gebeure te verstaan en te aanvaar soos dit werklik is. Senge (1990) noem dit heersende realiteit ("current reality") wat, tesame met die visie van die toekoms, dinamiese spanning veroorsaak wat in die keuse van 'n geskikte strategie vir die organisasie gebruik word. Heersende realiteit behels die vermoë om sowel te kan aanpas as om te verander en om gedurig van die omgewing te leer.

Die sleutel tot selfuiting is dat 'n mens jouself en die wêreld om jou verstaan, en die sleutel tot verstaan is leer – uit jou eie lewe en ervarings. Leiers het net hulself om mee te werk. Slegs wanneer 'n mens weet waaruit jy bestaan en wat jy daarmee wil bereik, kan jy die lewe begin. Leierskap is 'n verantwoordelikheid, en die effektiwiteit van hierdie verantwoordelikheid word weerspieël in diegene wat gelei word.

Die resultaat van hierdie vier leierskapstrategieë (aandag deur visie, betekenis deur kommunikasie, vertrouwe deur posisionering en selfuiting deur positiewe selfagting), is bemagtiging van mense (Charlton, 1991). Deur mense te bemagtig, word hul bedoelings verwesenlik en die realiteit in stand gehou. Dit benodig effektiewe leiers. Effektiewe leiers, volgens Bennis en Nanus (1985, p. 80):

... will ultimately reap the human harvest of their efforts by the simple action of power's reciprocal: empowerment. It puts the duality in motion – power to empowerment, empowerment back to power. This reciprocity creates its own rhythm, its own vitality and momentum.

Na aanleiding van die vier leierskapstrategieë, karakteriseer die volgende aktiwiteite 'n leier wat vaardig is in selfbestuur. Hierdie aktiwiteite word in die vraelys van Charlton (1991) ingesluit. Die woorde tussen hakies gee die fokus van die vaardigheidstelling.

- ontwikkel persoonlike sterk punte en swak punte deur middel van selfbewuswording en 'n realistiese siening van hom-/haarself (selfbewuswording)
- is verbind tot selfontwikkeling en 'n deurlopende leerproses (groei en verandering)
- sien verandering en bedreigings as 'n uitdaging en 'n geleentheid vir persoonlike en/of organisasie-groei (kognitiewe hardheid)

- aanvaar verantwoordelikheid vir die skepping van individuele lewenservarings, in plaas daarvan om situasies of ander persone vir teëspoed te blameer (verantwoordelikheid en interne lokus van kontrole)
- is daartoe in staat om onvanpaste optrede te diagnoseer, te verander en om selfstandig konstruktiewe aksies te neem (verwerking van inligting/persoonlike bemeestering)

2.8 VOLGELINGE SE VERWAGTINGS VAN LEIERS

Leiers kan implisiet slegs lei indien hulle volgelinge het (Bennis, 1996; Drucker, 1996; Enderle, 1987; Kouzes & Posner, 1995; Shackleton, 1995; Wills, 1996). Leiers het nodig om volgelingskap ("followership") op alle vlakke in die organisasie te ontwikkel (Kenney, 1996; Miller, 1996). Kouzes en Posner (1995) se navorsing word hierby ingesluit, aangesien die volgelinge se verwagtings van leiers 'n verdere dimensie bydra tot die wederkerige proses tussen die leier en die volgelinge. Die leier word voortdurend geaffekteer, en affekteer self die volgelinge in 'n aaneenlopende siklus. Strategieë, taktieke, vaardighede en bedrywighede is betekenisloos indien die dinamika van hierdie verhouding tussen leier en volgelinge nie begryp word nie.

Kouzes en Posner (1995) baseer hul bevindings op meer as 'n honderd gevallestudies van leiers se persoonlike beste ondervinding en meer as twintig duisend vraelyste aan ondergeskiktes in vier kontinente. Fokusgroepe, gebaseer op vorige gevallestudies, het Kouzes en Posner (1995) in staat gestel om die gedrag van leiers wat bewonder word, te bepaal. Indiepte-onderhoude en kwalitatiewe studies het meer insig verleen omtrent leiersgedrag wat mense beïnvloed. Kouzes en Posner (1995) lys vier noodsaaklike eienskappe wat volgelinge van leiers verwag, naamlik eerlikheid ("honesty"), vooruitsiendheid ("forward-looking"), inspirering ("inspiring") en bevoegdheid ("competence").

Kouzes en Posner (1995) haal ook ondersteunende studies aan van faktore wat die waargenome geloofwaardigheid van 'n persoon beklemtoon. Hierdie ondersteunende studies dui op die noodsaaklikheid van waargenome betroubaarheid, vaardigheid en dinamiek, wat grootliks ooreenstem met wat van leiers verwag word. Na aanleiding van gevallestudies en vraelyste, het Kouzes en Posner (1995) vyf fundamentele aksies voorgestel wat die leier in staat stel om buitengewone dinge te verrig. Hierdie vyf aksies ontwikkel en vervul die volgende se verwagtings van leiers, naamlik:

- Daag die proses uit (verwelkom verandering) – 'n visie van 'n beter toekoms.
- Inspireer 'n gedeelde visie.
- Stel ander mense in staat om op te tree (bemagtiging).
- Stel 'n voorbeeld of wees 'n model (selfbestuur).
- Moedig mense aan.

Hierdie vyf aksies, vanuit die volgende se perspektief, stem grootliks ooreen met leierskapvaardighede soos deur Bennis en Nanus (1985) beskryf, wat vanuit die leier se perspektief ontwikkel is. Leiers beskou verandering as 'n uitdaging en herformuleer 'n krisis as 'n geleentheid. Hierdie uitdagings en geleenthede moet gekommunikeer word en omgesit word in betekenisvolle aksies.

Kouzes en Posner (1995) het in hul ondersoek bevind dat mense 'n behoefte het aan leiers wat geloofwaardig en betroubaar is. Mense wil in hulle leiers glo. Wanneer mense hulle onmiddellike bestuurder waarneem as iemand met hoë geloofwaardigheid, dan is hierdie mense geneig om meer trots te wees. Hulle vertel aan ander mense dat hulle deel is van die organisasie en ervaar 'n sterk mate van spangees. Hierdie mense sorg dat hulle eie persoonlike waardes in lyn is met die waardes van die organisasie en voel verbind, vol toewyding en eienaarskap tot die organisasie. Die geloofwaardigheid

van 'n leier word ongelukkig altyd bevraagteken. Kouzes en Posner (1995) dui aan dat mense meer vertrouwe in hul leiers openbaar wanneer dit voorspoedig gaan, en minder vertrouwe getoon word in tye wanneer dit rampspoedig gaan. By tye van drastiese herstrukturering, transformering, inkrimping en personeelvermindering, is dit waarskynlik en onafwendbaar dat geloofwaardigheid sal afneem.

Al openbaar 'n mens al die genoemde vaardighede soos beskrywe, is dit nie 'n waarborg dat elke individu 'n persoon as 'n leier sal aanvaar nie. Hier word verwys na die volgeling se persepsie van leiding. Om te leer wanneer 'n mens moet volg, is noodsaaklik, aangesien 'n voortdurende uitdaging bestaan wat gelyktydig en parallel saam met die wete wanneer 'n mens moet lei, loop. Leiers moet eerder vrae vra as om bloot antwoorde te verskaf; leiers moet geleenthede skep vir ander mense om te lei; leiers vervul 'n ondersteuningstaak; leiers help mense om mekaar te volg en nie net die leier nie, en leiers soek algemene begrip in plaas van konsensus (Smith, 1996).

Kouzes en Posner (1995, p. 30) definieer leierskap as “the art of mobilizing others to want to struggle for shared aspirations”. Leierskap behels dus die ontwikkeling van 'n visie, betekenis, vertrouwe en bemagtiging van ander mense om sodoende 'n beter toekoms te skep. Leiers moet mense aanmoedig om kanse te waag, om die suksesse te geniet en om uit die foute te leer. Deur na ander mense te luister en hulle te verstaan, leer 'n mens, groei 'n mens en verbeter 'n mens tot die volgende vlak van topprestasie. Effektiewe leiers gebruik elke geleentheid vir die bereiking van topprestasie (Robie, 1996).

2.9 TOPPRESTASIE

Topprestasie kom natuurlik na vore wanneer mense dieselfde missie en visie deel en wanneer daar ooreenstemming bestaan aangaande die beginsels wat gevolg word (Covey, 1996b). Toppresteerders is gewone mense met eiesoortige persoonlike tekortkomings (Garfield, 1984, 1987). Hierdie presteerders word nie as toppresterders gebore nie, maar as leerlinge.

Toppresterders het 'n sterk interne dryfkrag tot betekenisvolle sukses (Garfield 1987; Silber, 1986). Die totale raamwerk van topprestasie berus op die gebruik van talente, intelligensie en energie vir 'n opbouende, verrykende lewe (Garfield, 1987).

2.9.1 Die rasionaal vir topprestasie

In 'n era van toenemende kompetisie en skaars hulpbronne, strewen Amerikaanse gesondheidsorg-administrateurs daarna om die produktiwiteit van werknemers, werkstevredenheid en toewyding tot die organisasie, te verhoog (Bain, 1982; McNeese-Smith, 1996; Nanus, 1989; Ouchi, 1981). Produktiwiteit het 'n nasionale uitdaging geword (Grensing, 1985). Verhoogde produktiwiteit word in Suid-Afrikaanse organisasies geïdentifiseer as een van die belangrikste langtermyn- strategiese doelwitte (Nyati, 1996; Uliana, 1996). Die behoefte aan maksimum produktiwiteit is een van die negatiewe dilemmas wat leiers sal moet oorwin (Stewart, 1996).

Topprestasie-werknemers word tans as die grootste aanwinst en waarde in enige organisasie beskou (Baskerville & Clarke, 1994; Kushel, 1994). Topprestasie is die sekerste manier van oorlewing (Garfield, 1995). Mens se prestasie verander van dag tot dag, van uur tot uur. Hulle het goeie tye en slegte tye. In die strewe na topprestasie probeer hulle voortdurend om hul eie standaarde van persoonlike uitnemendheid en sukses te verhoog. Williams (1994) beweer dis 'n poging om vandag beter te wees as gister en môre weer beter as vandag. Tompkins (1995) stem ooreen met Williams (1994). Die topprestasie van gister is skaars goed genoeg vir vandag, is gemiddeld vir môre en middelmatig vir volgende maand. Tompkins (1995) en Robie (1996) beweer dat die sleutel tot sukses nie alleen in die bereiking van topprestasie lê nie, maar eerder in die voortdurende proses van oorbegyn en die styging tot 'n nuwe vlak van topprestasie, dan weer 'n nuwe vlak, en dan 'n volgende vlak van topprestasie. Tompkins (1995, p. 41) noem dit die "Genesis Enterprise". 'n "Genesis Enterprise" is 'n organisasie wat daartoe in staat is om voortdurend van top tot top te klim, deur middel van die ontwikkeling van 'n kultuur vir die voortdurende verbetering van verhoudings met werknemers, verskaffers en kliënte.

Organisasies moet vier organisatoriese veranderings en verskuiwings bewerkstellig, alvorens 'n organisasie in 'n “Genesis Enterprise” kan verander. Organisasies moet hul bestuur in leierskap oorskakel, hul individuele benadering na 'n spanbenadering, hul kliëntediens na 'n deelgenootskap, en van 'n tradisionele vergoedingsstelsel na 'n “Genesis Enterprise” vergoedingsstelsel. Die “Genesis Enterprise” vergoedingsstelsel beantwoord die vraag “What's in it for me?” (Tompkins, 1995, p. 41). Hierdie vergoedingsstelsel voorsien die brandstof wat nodig word om die vlakke van topprestasie te bereik.

Kushel (1994) onderskei vier vlakke of areas van topprestasie, naamlik die geen-prestasie-area, die lae-prestasie-area, die standaard-prestasie-area en die topprestasie-area. Kushel (1994, p. 7) beweer dat die topprestasie-area bereik word wanneer die twee veranderlikes, “What's in it for me?” en “What's in it for the company?” by mekaar uitkom. Die resultaat van hierdie twee veranderlikes, is “What's in it for us?”. Organisasies wat die laasgenoemde resultaat bereik, is bestem om die hoogste vlakke van sukses te bereik.

2.9.2 Eienskappe van toppresterders

Prestasie behels die bestaan van goed gedefinieerde doelwitte, die bereiking van 'n sekere winsvlak, die suksesvolle voltooiing van 'n moeilike taak, of om 'n golf- of tennistoernooi te wen. Prestasie behels verder die behoefte om hierdie doelwitte te bereik (Lorch-Bacci, 1992).

Harari (1995, p. 24) beskryf die formule vir maksimum produktiwiteit, kreatiwiteit en verandering as: Prestasie = Vermoë x Motivering x Akkuraatheid van rolpersepsie. 'n Hoë telling op motivering kompenseer byvoorbeeld nie vir 'n lae telling op vermoë nie.

Topprestasie word ook beskryf as 'n episode van superieure funksionering (Privette, 1965, 1981; Privette & Landsman, 1983). Alhoewel verskeie mense baie bekwaam funksioneer, aanvaar mense dikwels dat hierdie bekwame mense oor 'n spesiale 'puik-presteerders-geen' beskik. Dit is onwaar. Byna enige mens kan 'n toppresterder word. Toppresterders word opgelei, geleer en ontwikkel, hulle word nie gebore nie (Garfield, 1986; Garfield, 1987; Kushel, 1994). Toppresterders het een gemeenskaplike eienskap, naamlik hul interne dryfkrag. Toppresterders is self-gemotiveerd (Harari, 1995; Kushel, 1994; Oechsli, 1994; Silber, 1986). 'n Opregte toppresterder het drie-dimensionele sukses, naamlik topprestasie by die werk, hoë werkstevredenheid en hoë persoonlike tevredenheid (Kushel, 1994). Die opregte toppresterder weet dat die kwaliteit van die prestasie afhanklik is van die kwaliteit van die oomblikke en geleenthede wat tot die prestasie aanleiding gee (Lorch-Bacci, 1992). Toppresterders neem volle verantwoordelikheid vir hulle eie werksprestasie; hulle is effektiewe denkers; hulle is self-gemotiveerd; hulle vind gedurig rede om op hul topvlakke te presteer; hulle deel vrygewig met ander; hulle is uitstekende spanlede; hulle vra hul bestuurders vir prestasieterugvoer en -leiding, indien nodig; en hulle persoonlike en professionele lewens is ryk en bevredigend (Kushel, 1994; Levine, 1995).

Baskerville en Clarke (1994) tref 'n onderskeid tussen toppresterders en werkslawe. Die werkslawe kan net eenvoudig nie die toppresterders inhaal nie. Volgens Garfield (1986) is die profiel van toppresterders die volgende: toppresterders het 'n geesdriftige, interne missie wat hulle tot uitnemendheid dryf; toppresterders stel doelwitte en hulle bereik hierdie doelwitte binne die gestelde tyd; toppresterders geniet hulle werk; hulle het goeie selfdisipline en word deur prestasie vervul; toppresterders is spanbouers en spandeelnemers; toppresterders leer uit hulle foute en weet wanneer om van rigting te verander; en toppresterders antisipeer, pas aan by en reageer op veranderings. Bowenal sien toppresterders geleenthede raak.

Silber (1986) se siening stem grootliks ooreen met die van Garfield (1986). Silber (1986, p. 1) voeg by dat die toppresteerders 'n houding het van “I can make a difference”. Hierdie houding van toppresteerders kan in stand gehou word, deur elke geleentheid te benut wanneer hulle iets reg doen, hulle daarvoor te bedank, te prys en te vergoed (Anonymous, 1996b).

Garfield (1995) beweer dat die produktiefste mense heel waarskynlik hul lewe lank studente bly – mense wat nuwe areas van potensiaal ontdek en ontwikkel. Noe (1986, p. 46) stel dit as volg: “They're the ones who are always seeking something great to do, to experience, and to become.” Toppresteerders strew daarna om vier areas van potensiaal te bemeester, naamlik ingebore talent, verworwe kennis, rusteloosheid en 'n definitiewe voorkeur vir intense toewyding tot hul werk (Garfield, 1995).

2.9.3 Visie in topprestasie-organisasies

Kiefer en Senge (1984) en Kiefer en Stroh (1984) beskryf topprestasie-organisasies as organisasies waar alle lede rondom 'n kragtige, verenigde en gesamentlike visie geskaar word. Birkner en Birkner (1996, p. 17) beweer: “For the process to be successful, the vision must be shared by all people in the organization.” Volgens Kiefer en Stroh (1984) is hierdie topprestasie-organisasies in staat tot besielde (“inspired”) prestasie. Hierdie organisasies het die hoogste vlakke van beide organisatoriese prestasie en menslike tevredenheid bereik. Verder is topprestasie-organisasies daarvan oortuig dat hulle hul eie toekoms skep en vorm. Die siening is gegrond op die verklarende paradigma van Smircich (1983) en Weick (1979), volgens wie dit moontlik is om 'n mens se gevoel van realiteit te beïnvloed deur die betekenis wat jy aan die gebeurtenis toeken. Kiefer en Senge (1984) en Stroh (1984) beweer dat dit moontlik is om enige iets te ontwikkel wat 'n mens wil, en dat mense en organisasies nie nodig het om beperk te word deur die huidige omstandighede of eksterne kragte nie. Die topprestasie-organisasie behou fokus op die visie en doel, nie op die hindernis nie, en definieer die hindernis as 'n uitdaging of 'n toets op die weg na die bereiking van die visie.

Kiefer en Senge (1984) is van mening dat die topprestasie-organisasies se algemene uitgangspunt is dat die individue wat rondom 'n gepaste gesamentlike visie gesentreerd is, in staat is tot 'n buitengewone invloed in die wêreld. Hierdie beginsels vorm die basis vir 'n samehorige organisasie-filosofie met vyf primêre elemente, naamlik 'n diepe begrip van visie of doelgerigtheid; in-lyn-stelling rondom die visie; bemagtiging van mense; strukturele integriteit; en die balansering van rede en intuïsie. Hierdie elemente stem ook grootliks ooreen met die transformerende leierskapmodel van Bennis en Nanus (1985).

Volgens Garfield (1986) kan 'n kragtige visie mense in 'n toekoms stuur wat kompleks voorkom. Hierdie visie kan óf ekstern óf intern wees. Die interne visie is van groter belang. Die interne visie dui op 'n voorkeurarea asook 'n interne besluit om te presteer. Garfield (1986, p. 259) stel dit so: "Among peak performers, such a decision is most often based on an internal assurance that what one has chosen will allow for achievement and for self-development." Toppresteerders weet hoe om mense te lei, syfers te gebruik, prioriteite te stel, op doelwitte te fokus, funksionele werkspanne te vorm, asook hoe om met hulself te werk.

Greenberg en Weinstein (1992) beskryf die suksesvolste organisasies as organisasies wat samewerking, aanmoediging en doelgerigtheid onder lede van die organisasie kan ontwikkel. Hierdie topprestasiespanne deel verskeie gemeenskaplike eienskappe, naamlik 'n gemeenskaplike begrip en 'n visie van die organisasie se doelwitte, doelstellings en toekoms. Elke lid is deeglik bewus van hul eie vaardighede, presiese rol, en hul waarde tot die span, sowel as die vaardighede, rol en waarde van die ander spanlede. Die kommunikasie tussen die lede is oop, informeel en nie-eindig. Die lede verkry die maksimum tevredenheid uit die prestasie.

Covey (1996b) stel sewe stappe voor van hoe mense na harmonie gelei kan word, naamlik:

- 'n gesamentlike missie wat intrinsieke motivering veroorsaak

- 'n wen-wen-prestasie-ooreenkoms wat die verwagtings aangaande die rolle en doelwitte verduidelik
- die nuwe rol van die leier as een van ondersteuning, diens, afrigting
- die verwydering van hindernisse om vertroue te bewerkstellig
- selfevaluering en spanevaluering
- vergoeding gebaseer op toegevoegde waarde
- neem die inisiatief

Indien leiers hierdie sewe stappe gebruik, kweek hulle 'n topprestasiekultuur.

2.9.4 Beginsels van topprestasie-organisasies

Alle topprestasie-organisasies heg geweldig waarde aan leierskap, aangesien leierskap die kritieke suksesfaktor is (Covey, 1996b; Maguire, 1996; Peters & Waterman, 1982). Peters en Waterman (1982) beskryf agt eienskappe wat kenmerkend is van toppresterende, innoverende organisasies. Die agt eienskappe is die volgende:

- **'n Neiging tot aksie:** Peters en Waterman (1982, p. 13) beweer: “Even though these companies may be analytic in their approach to decisionmaking, they are not paralyzed by the fact.” Die feit dat hierdie organisasies nie alleenlik staatmaak op rasionele analyses nie, strook met die konsep van 'n balans tussen intuïsie en logika wat in topprestasie-organisasies voorkom. Peters en Waterman (1982) gee te kenne dat hierdie balans organisasies vrystel om tot aksie oor te gaan.

- **Toeganklikheid vir die kliënt:** Uitmuntende en toppresterende organisasies luister na en leer van die mense vir wie hulle bedien. Hierdie beginsel word bevestig deur die siening van Kanter (1983) en Smircich (1983) rakende die noodsaaklikheid om saam met die omgewing te werk, eerder as om te poog om die omgewing te beheer.
- **Outonomie en ondernemerskap:** Peters en Waterman (1982, p. 14) skryf hieroor: “The innovative companies foster many leaders and many innovators throughout the organization.” Hierdie houding hou direk verband met die konsep van die bemagtiging van ondergeskiktes. 'n Klimaat bestaan wat nie alleenlik foute toelaat nie, maar ook hierdie foute aanmoedig as bewys van die praktiese risikoneming wat 'n onafwendbare deel vorm van die kreatiewe proses (Fritz, 1984; Kiefer & Stroh, 1984; Peters & Waterman, 1982).
- **Produktiwiteit deur mense:** Respek vir die individu is 'n primêre waarde. Topprestasie-organisasies tree dienooreenkomstig op. “They do not foster we/they labor attitudes” (Peters & Waterman, 1982, p. 14). Kiefer en Senge (1984) beskryf hoe topprestasie-organisasies 'n houding kweek van 'ek-en-jy', in stede van 'n 'ek-of-jy' houding. Kiefer en Senge (1984, p. 78) vermeld dat “competition is transformed by the pursuit of a common vision, agreed-upon ground rules ... and strong ethics of honesty and integrity”.
- **Aanwesigheid (“hands-on”) en waarde-aangedrewendheid:** Peters en Waterman (1982) meld dat topprestasie-organisasies duidelikheid het aangaande hul doel. Hierdie topprestasie-organisasies word vorentoe gedryf deur 'n logiese en konstante waardesisteem. Die waardesisteem word deur die leier bemeester wat effektief is in die inspirering van 'n trotse en verhewe visie. Hierdie konsepte herhaal die konsepte van doel, visie en in-lyn-stelling binne die organisasie, rondom 'n algemene visie.

- **Bepaal jou by die kern:** Topprestasie-organisasies kan in 'n mate diversifiseer. Gewoonlik bly topprestasie-organisasies doen wat hulle weet hulle die beste kan doen. Peters en Waterman (1982, p. 293) meld in hierdie verband dat: “Both the qualitative guiding value ... and the hands-on approach are at war with diversification strategies.”
- **Eenvoudige vorm met 'n klein personeel:** Topprestasie-organisasies het 'n hiërargie wat nie ingewikkeld en onstabiel is nie. Peters en Waterman (1982, p. 307) beskryf so 'n struktuur as eenvoudig en buigsaam en meld die volgende in hul beskrywing van die negatiewe gevolge van 'n ingewikkelde struktuur: “The organization gets paralyzed because the structure not only does not make priorities clear, it automatically dilutes priorities.”
- **Gelyktydige los-en-vas-betrokkenheid:** Volgens Peters en Waterman (1982) is uitstekende organisasies beide gesentraliseerd en gedesentraliseerd. Hierdie benadering stem grootliks ooreen met Kiefer en Senge (1984) se beskrywing van topprestasie-organisasies waar die klem op gedesentraliseerdheid en verspreide besluitneming val. Die uiteindelijke doelwit, volgens Kiefer en Senge (1984), is die verandering van die tradisionele waardesisteem. Die tradisionele waardesisteem was verbind tot hiërargie, en behoort verander te word na 'n sisteem waar mense laer in die hiërargie hulself nie as minderwaardig ag teenoor diegene hoër op in die hiërargie nie.

2.9.5 Die noodsaaklikheid van leer in topprestasie-organisasies

Die huidige vlak van prestasie en die verbetering wat benodig word, vereis leer. In die meeste industrieë, gesondheidsorganisasies en regeringsinstellings is daar geen duidelike weg om te volg na sukses nie (Birkner & Birkner, 1996; Clauson, 1996). Leer is noodsaaklik vir die organisasie se algemene vermoë om te kompeteer; die vermoë om nuwe produkte en dienste te lewer; vir bestuurders wat verantwoordelik is vir die ontwikkeling en implementering van nuwe strategieë en vir ondergeskiktes wat

hul huidige vaardighede moet verbeter of nuwe vaardighede moet aanleer (Ulrich, von Glinow & Jick, 1993).

Statiese prosesse en prosedures kan organisasies verhinder om hul volle potensiaal in vandag se dinamiese samelewing te bereik. Die vermoë om vinnig by verandering aan te pas, is afhanklik van die vermoë om te leer (Keys, Fulmer & Stumpf, 1996; Ulrich et al, 1993). Tans word leer as die enigste langtermyn-, volgehoue, mededingende voordeel in organisasies beskou (Keys et al, 1996; Senge, 1993; Stata, 1989). Leer is belonend en dra by tot persoonlike bevrediging (Clauson, 1996).

Garratt (1990) identifiseer drie eienskappe van 'n leerorganisasie, naamlik dat die organisasie mense op alle vlakke aanmoedig om voortdurend, gereeld en nougeset te leer; dat die organisasie 'n sisteem het om die leerproses vas te vang en te verskuif na waar dit benodig word, en dat die organisasie groot waarde heg aan leer en konstant besig is om hulself te transformeer. Senge (1993, p. 14) definieer 'n leerorganisasie ("learning organization") as "continually expanding its capacity to create its future". Volgens Dixon (1994) maak leerorganisasies opsetlik gebruik van leerprosesse op die individuele vlak, die groepvlak en die sisteemvlak om die organisasie sodoende te transformeer, wat dan toenemend aanleiding gee tot die tevredenheid van alle rolspelers. Leerorganisasies word hoofsaaklik gekenmerk deur hul visie van die toekoms, sowel as 'n duidelike begrip van die organisasie se doel (Birkner & Birkner, 1996; Marsick, 1994; Pearn, Roderick & Mulrooney, 1995; Senge, 1995; Watkins & Marsick, 1993). Hierdie hoofkenmerk toon groot ooreenstemming met die eerste leierskapstrategie van die transformerende leierskapmodel van Bennis en Nanus (1985), naamlik aandag deur visie. Watkins en Marsick (1993, p. 11) beweer dat "most learning organizations are seeking some kind of transformational change". Leiers van 'n leerorganisasie begin met 'n visie wat aandag trek en hul werk inspireer.

Die mate waarin die leiers toewyding tot die veralgemening van idees openbaar, is die uiteindelijke toets van leerbekwaamheid (Ulrich et al, 1993). Leiers wat leerbekwaamheid skep, mag hulself tot die volgende leeraktiwiteite verbind, naamlik:

leer leiers om af te rig; leer leiers om te fasiliteer; selekteer leiers wat leer; en selekteer leiers met visie (Ulrich et al, 1993). Schein (1993) beskryf die rol van die leier in die leerorganisasie as volg: leiers moet iets nuuts leer; leiers moet 'n veranderingsbestuursgroep ("change management group") skep; die veranderingsbestuursgroep moet hul eie leerproses deurloop; die veranderings groep moet die organisasie se leerbenadering ontwerp en taakgroepe skep; taakgroepe moet leer hoe om te leer; taakgroepe moet spesifieke veranderingsprogramme skep; omvattende en intensiewe kommunikasie moet deurgaans teenwoordig wees en meganismes vir voortdurende leer moet ontwikkel word.

Die toekoms vir organisasies is om te leer. Ball (1991) beweer dat nasies wat belê in leer, ekonomiese, sosiale en persoonlike voordele vir hul inwoners wen, en nasies wat misluk om in leer te belê, kwyn. Leiers moet ondergeskiktes ontwikkel wat die organisasie as 'n sisteem waarneem en wat kan leer en probleme herformuleer. McGill, Slocum en Lei (1992, p. 16) wys op die volgende: "In generative learning organizations, leaders and employees ... learn to accept, embrace, and seek - not simply change - but transformation."

2.10 OPSOMMING

Hierdie hoofstuk gee 'n oorsig oor die relevante navorsing en literatuur van transformerende leierskap. 'n Historiese perspektief aangaande die ontwikkeling en klassifikasie van leierskapmodelle word voorsien. Leierskap word beskryf vanuit die transformerende leierskapmodel en meer spesifiek die leierskapmodel van Bennis en Nanus (1985). Bennis en Nanus (1985) som die interafhanklikheid van die leierskapstrategieë as volg op: aandag deur visie, betekenis deur kommunikasie, vertroue deur posisionering en selfuiting deur positiewe selfagting. Uiteindelik word 'n beskrywing gegee van die eienskappe van toppresteerders, sowel as die beginsels van topprestasie-organisasies. Die beginsels van topprestasie-organisasies is belangrik, aangesien hierdie studie ondersoek instel of die vier transformerende leierskapvaardighede van Bennis en Nanus (1985) topprestasie voorspel, al dan nie.

HOOFTUK DRIE

NAVORSINGSMETODOLOGIE

3.1 INLEIDING

Die hoofstuk bevat 'n beskrywing van die steekproef-grootte, die onafhanklike veranderlike, die afhanklike veranderlike, meetinstrumente, hipoteses en statistiese metodes. Hierdie hoofstuk beskryf die navorsingsmetodes vir die ondersoek na transformerende leierskapvaardighede as 'n voorspeller van topprestasie-werkseenhede, soos waargeneem deur die ondergeskiktes.

3.2 STEEKPROEF

Die populasie bestaan uit 180 mense wat in 'n provinsiale hospitaal werksaam is. Die respondente in die steekproef is onderskeidelik in 24 verskillende afdelings werksaam, naamlik aptekerswese, nywerheidstechnologie, ortotis-prototis, arbeidsterapie, fisioterapie, radiografie, dieetkunde, tuinboukunde, personeelafdeling, finansiële afdeling, administratiewe afdeling, verpleegkundige personeel van 8 verskillende hospitaalsale, intensiewesorgeenheid, ongevalle, buitepatiënte en die teaters. Die finansiële afdeling en die administratiewe afdeling bestaan uit subafdelings. Die finansiële afdeling bestaan uit drie subafdelings, naamlik inkomstes, uitgawes en die magasyn. Die administratiewe afdeling is in vier subafdelings verdeel, naamlik sekuriteit, kassiere, opnames en statistiek/derdepartye.

Die respondente van hierdie steekproef is een en twee posvlakke laer in die hiërargie as die spesifieke middelvlakbestuurders wat deur hulle geëvalueer is. Respondente het hul spesifieke middelvlakbestuurders se leierskapvaardighede geëvalueer asook hul eie persepsie van die vlak van topprestasie in die organisasie-eenheid.

Daar is vyftien middelvlakbestuurders geëvalueer, waarvan vier manlik en elf vroulik is. Die respondente van die steekproef is gestratifiseer ewekansig geselekteer. Uit elke afdeling is vyf deelnemers vir elke middelvlakbestuurder geselekteer. 'n Totaal van 140 ondergeskiktes het aan die ondersoek deelgeneem.

3.3 PROSEDURE

Die navorser het persoonlik die vraelyste geadministreer waarna die deelnemers die vraelyste voltooi het. Die navorser het sodoende die geleentheid gehad om onduidelikhede en vrae van die deelnemers aangaande die vraelyste te beantwoord. Die gestruktureerde vraelyste was in Engels en Afrikaans beskikbaar (Bylae A en Bylae B). Hierdie vraelyste bestaan uit drie meetinstrumente om vrae met betrekking tot die ondergeskiktes se primêre werkseenheid en hul middelvlakbestuurder te beantwoord. Die eerste vraelys is gebruik om biografiese inligting van elke deelnemer te verkry. Die tweede vraelys is gebruik om die onafhanklike veranderlike (transformerende leierskapvaardighede van die middelvlakbestuurder) te bepaal. Die derde vraelys is gebruik om die afhanklike veranderlike (ondergeskiktes se persepsie van die vlak van topprestasie in hul werkseenheid) te bepaal. Die doel met, die rasionaal agter, vertroulikheid van en voordele vir die voltooiing van die vraelys word op die eerste bladsy van die vraelys verduidelik. Duidelike instruksies vir die voltooiing van die vraelyste is ook aangeheg en die belangrikheid om alle vrae te beantwoord is beklemtoon.

3.4 ONTWERP

In die studie word 'n nie-eksperimentele veldopname-ontwerp gebruik vir die evaluering van die afhanklike veranderlike en die onafhanklike veranderlike. Die onafhanklike veranderlike en die afhanklike veranderlike se data is gelyktydig by die middelvlakbestuurders se ondergeskiktes ingesamel.

3.5 ONAFHANKLIKE VERANDERLIKE

Charlton (1991) se leierskapvaardigheidsvraelys is gebruik om die onafhanklike veranderlike te meet. Die vraelys is gebaseer op sowel die vier leierskapstrategieë van Bennis en Nanus (1985) as vroeëre leierskapnavorsing en teorieë oor bemagtiging. Die leierskapstrategieë sluit die volgende in: aandag deur visie, betekenis deur kommunikasie, vertrouwe deur posisionering, selfuiting deur positiewe selfagting, en bemagtiging. Bogenoemde aspekte word soos volg deur die vraelys gemeet:

- Aandag deur visie: itemnommers 1, 6, 11, 17, 21.
- Betekenis deur kommunikasie: itemnommers 3, 7, 12, 20, 22.
- Vertroue deur posisionering: itemnommers 5, 8, 14, 18, 23.
- Selfuiting deur positiewe selfagting: itemnommers 2, 9, 15, 19, 24.
- Bemagtiging: itemnommers 4, 10, 13, 16, 25.

Die vraelystellings is op 'n negepunt- ordinale skaal gemeet. 'n Telling van 1 beteken 'die leierskapaktiwiteit word nie uitgedruk nie'; 5 dui op 'n 'matige tot gereelde uitdrukking van die aktiwiteit'; en 9 beteken 'die aktiwiteit kom in alle situasies voor'.

3.6 AFHANKLIKE VERANDERLIKE

Die afhanklike veranderlike is met behulp van die "Excellent Organizational Practices Index" (PAVE), wat deur Stoner-Zemel (1988) ontwikkel is, gemeet. Die vraelys bestaan uit 40 items met 'n betroubaarheidskoëffisiënt van 0,9478, soos gemeet in 'n studie deur Stoner-Zemel (1988) in 'n poging om die verhouding tussen tradisionele bestuur, visionêre leierskap en topprestasiewerkseenhede te kwantifiseer. Die PAVE is 'n akkurate meetinstrument vir die eienskappe wat tipies is van toppresterende

organisasies. Stoner-Zemel (1988) het na 'n faktorontleding, vier items van die oorspronklike veertig weggelaat en 'n betroubaarheidskoëffisiënt van 0,9468 is toe gemeet. Die oorblywende 36 items is vir die doeleindes van hierdie studie gebruik. Die betroubaarheidskoëffisiënte vir elke skaal, volgens Stoner-Zemel (1988), word in Tabel 1 aangedui:

Tabel 1 Die betroubaarheidskoëffisiënte vir elke skaal van die PAVE-vraelys

Skaal	Betroubaarheidskoëffisiënt
Prestasie	0,91
Produktiwiteit	0,88
Spaneffektiwiteit	0,83
Gerigtheid	0,86
Inspirasie	0,87
Verbintenis	0,77
Bemagtiging	0,78
Totale PAVE	0,95

Genoemde 36 items is in vyf faktore verdeel met ses items vir elke faktor, waar faktor 1 in 'n verdere twee subskale verdeel is. Die vraelysitems is gemeet op 'n sewepunt-Likert-skaal. Die skaal lyk as volg: 1 = stem definitief nie saam nie; 2 = stem nie saam nie; 3 = verskil ligtelik; 4 = stem ligtelik saam; 5 = stem saam; 6 = stem definitief saam; 0 = weet nie. Die genoemde vyf faktore word as volg deur die vraelys gemeet:

- Die eerste subskaal van faktor 1, naamlik prestasie-produktiwiteit (“performance-productivity”), meet die waargenome effektiwiteit van die werkseenheid. In topprestasie-organisasies word die produktiwiteit of die uitset van die individu en die organisasie-eenheid as 'n geheel, as hoogstaande, besielend of uitstekend beskou. Die vrae is rondom taakvoltooing gegroepeer en sluit die volgende itemnommers in: 10, 14, 18, 21, 28, 29.

- Die tweede subskaal van faktor 1, naamlik prestasie-spaneffektiewiteit (“performance-team effectiveness”), meet die waargenome effektiewiteit van die werkseenheid vanuit 'n spanproses-benadering, in plaas van 'n uitsetbenadering. Die volgende vrae het betrekking op hierdie subskaal : 2, 8, 16, 20, 35, 37.
- Faktor 2 word die inspirasieskaal (“inspiration”) genoem. Hierdie skaal meet die teenwoordigheid van 'n sterk gevoelstoon onder lede van die organisasie. In topprestasie-organisasies verteenwoordig 'n sterk gevoelstoon die mate van bereiking en voltooiing, geïnspireerde prestasie, trots in die werk, persoonlike groei, optimisme en opwinding. Die volgende itemnommers het betrekking op hierdie faktor: 12, 17, 19, 38, 39, 40.
- Faktor 3 word die gerigtheidskaal (“alignment”) genoem. Die konsep van doelwitgerigtheid, die mate van duidelikheid en gerigtheid op die doel en doelwitte, word deur hierdie skaal gemeet. In topprestasie-organisasies het die doelwitte (“goals”) regdeur die organisasie 'n waargenome verband tot die doel (“purpose”) van die organisasie. Die afdeling en die organisasie se doelwitte stem ooreen met die lede se persoonlike waardes. Organisasielede ervaar 'n gesamentlike beweging in dieselfde rigting, asook 'n gemeenskaplike doel en doelwitte. Die volgende itemnommers het betrekking op hierdie faktor: 1, 3, 4, 5, 7, 9.
- Faktor 4 verteenwoordig 'n gevoelstoonskaal (“commitment”) en word die verbintenisskaal genoem. In topprestasie-organisasies het lede 'n sterk gevoel van verbintenis tot die doelwitte van die organisasie, sowel as die werk wat verrig moet word ten einde die doelwitte te bereik. Die volgende itemnommers word vir die meting van hierdie faktor ingesluit: 22, 23, 25, 31, 33, 36.

- Faktor 5 word die bemagtigingskaal (“empowerment”) genoem. Hierdie skaal meet die mate van persoonlike en kollektiewe mag wat die lede ervaar en die mate waarin die lede beheer het oor hul eie bestemmings en einddoel. Die mate van lede se beheer in die bepaling en besluitneming van wat hulle moet doen ten einde die werk te voltooi, word ook deur hierdie faktor gemeet. In topprestasie-organisasies het lede die vrymoedigheid om vrylik te handel en te doen wat hulle dink korrek is. Die volgende itemnommers meet hierdie faktor: 11, 15, 24, 27, 30, 34.

3.7 STATISTIESE VERWERKING

Die struktuur van die leierskapvraelys en die topprestasie-vraelys maak die ontleding van die resultate uit verskillende benaderings moontlik.

3.7.1 Beskrywende eenfaktor-variensiestatistiek

Beskrywende statistiese informasie soos die aantal middelvlakbestuurders wat geëvalueer is, die aantal ondergeskiktes wat die vraelyste voltooi het, sowel as hul ouderdomme, geslag, ras, opvoedkundige kwalifikasies, hul jare diens in die afdeling en die gemiddeldes en standaardafwykings van beide die afhanklike en onafhanklike veranderlike, is geëvalueer.

Die gemiddeldes van die ses faktore van die afhanklike veranderlike (topprestasie) en die gemiddeldes van die vyf strategieë van die onafhanklike veranderlike, (leierskapvaardighede) is verkry deur die gemiddeldes te bereken van die response op die vrae wat handel oor die spesifieke faktor en strategie.

3.7.2 Meervoudige variensietoetsing

Alvorens meervoudige variensie-analises gedoen word, is dit belangrik om onderliggende aannames aangaande hierdie tegniek in gedagte te hou:

- **Betroubaarheid:** Geen berekeningsfout mag voorkom nie, met ander woorde, alle veranderlikes moet korrek gemeet word (Lewis-Beck, 1980). Die metingsfout is waar moontlik bereken deur die interne betroubaarheid van die meetinstrumente te bereken (Anastasi, 1982; May, Masson & Hunter, 1990). Die vraelys kan as betroubaar gereken word indien die interne betroubaarheid 'n alpha-koëffisiënt van meer as 0,80 toon (Latham & Wexley, 1981).
- **Lineariteit:** Die verband tussen die afhanklike en die onafhanklike veranderlikes moet lineêr wees (Kerlinger & Pedhazur, 1973; Lewis-Beck, 1980). Om aan hierdie vereiste te voldoen, is die Pearson-produkmoment-korrelasiekoëffisiënt gebruik om die lineêre verband tussen die afhanklike en die onafhanklike veranderlike te meet. Die Pearson-produkmoment-korrelasiekoëffisiënt is die mees algemene maatstaf van die lineêre verband tussen twee veranderlikes (May et al, 1990).
- **Interkorrelasies:** Hoë interkorrelasies moet afwesig wees ($r > 0,80$), met ander woorde, geen twee onafhanklike veranderlikes moet te hoog met mekaar gekorreleerd wees nie (Lewis-Beck, 1980). Om hierdie aanname te toets, is Pearson-korrelasiekoëffisiënte tussen al die veranderlikes bereken.

3.7.3 Hipotesetoetsing

Die Pearson-produkmoment-korrelasiekoëffisiënt is gebruik om die eerste en die tweede hipotese te toets. Die eerste hipotese poog om te verklaar tot watter mate die ondergeskiktes se persepsie van leierskapvaardighede, soos bereken deur skattings op een skaal, verskil van die ondergeskiktes se persepsie van die vlak van topprestasie in die organisasie- eenheid, soos bereken deur skattings op 'n ander skaal. Meer spesifiek, word die eerste hipotese as volg gestel:

Daar is 'n positiewe korrelasie tussen die ondergeskiktes se persepsie van hulle middelvlakbestuurders se leierskapvaardighede en hul persepsie van die vlak van topprestasie in die organisasie-eenheid.

Die hipotese is as volg getoets: Die leierskapvaardigheidsvraelys van Charlton (1991) is gebruik vir die klassifisering van die leierskapvaardighede, naamlik aandag deur visie, betekenis deur kommunikasie, vertroue deur posisionering, selfuiting deur positiewe selfagting, en bemagtiging. Die PAVE-vraelys (Stoner-Zemel, 1988) is gebruik om die ondergeskiktes se persepsie van die vlak van topprestasie in die organisasie-eenheid te bepaal. Hierdie vlak van topprestasie is op grond van die volgende bepaal: prestasie, inspirasie, gerigtheid, verbintenis en bemagtiging.

Die tweede hipotese poog om te verklaar in watter mate die ondergeskiktes se persepsie van leierskapvaardighede ooreenstem met hul persepsie van die vlak van topprestasie in die organisasie-eenheid. Die tweede hipotese lui so:

As die middelvlakbestuurders oor leierskapvaardighede beskik, dan sal hulle in staat wees om hul afdelings tot topprestasie te lei.

Die tweede hipotese is as volg getoets: Die leierskapvaardigheidsvraelys van Charlton (1991) is gebruik vir die klassifisering van die leierskapvaardighede, naamlik aandag deur visie, betekenis deur kommunikasie, vertroue deur posisionering, selfuiting deur positiewe selfagting, en bemagtiging. Die PAVE-vraelys (Stoner-Zemel, 1988) is gebruik om die ondergeskiktes se persepsie van die vlak van topprestasie in die organisasie-eenheid te bepaal. Meer spesifiek is topprestasie in die organisasie-eenheid aan die hand van die volgende bepaal: prestasie, inspirasie, gerigtheid, verbintenis en bemagtiging.

Die derde hipotese poog om te verklaar dat strategie 5, Bemagtiging, die beste voorspeller is van die vlak van topprestasie in die organisasie-eenheid. Die derde hipotese lui so:

Bemagtiging sal die grootste bydrae of beste voorspeller wees van die vlak van topprestasie. Bemagtiging is 'n uitvloeisel van, sowel as 'n vaardigheid van effektiewe leierskap.

Die derde hipotese is as volg getoets: Die leierskapvaardigheidsvraelys van Charlton (1991) is gebruik vir die klassifisering van die leierskapvaardighede. Die PAVE-vraelys (Stoner-Zemel, 1988) is gebruik om die ondergeskiktes se persepsie van die vlak van topprestasie in die organisasie-eenheid te bepaal. Die meervoudige stapsgewyse regressie is eerstens gedoen. Die leierskapstrategieë is op die totale PAVE geregresseer. Die volgende regressievergelyking is gebruik: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$, waar Y die afhanklike veranderlike verteenwoordig, a die afsnit, b die verskillende koëffisiënte en X_{1-5} die verskillende strategieë van die onafhanklike veranderlike. Enkelvoudige regressie is gebruik om die vyfde strategie, Bemagtiging, op die afhanklike veranderlike te regresseer. Die volgende vergelyking is gebruik: $Y = a + bX$.

Die uiteensetting van die metodologiese benadering in hierdie hoofstuk word as voldoende beskou vir die ondersoek na genoemde hipoteses. Met hierdie drie hipoteses in gedagte, word die resultate wat verkry is, in die volgende hoofstuk aangebied.

HOOFSTUK VIER

RESULTATE

4.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk bevat die resultate van die leierskapvaardigheidsvraelys en die topprestasievraelys onderskeidelik. Die biografiese data word in tabelvorm aangedui. Die routellings maak dit moontlik om die gemiddeldes, standaard-afwykings, betroubaarheid en interkorrelasies tussen die afhanklike veranderlike en onafhanklike veranderlike te bereken.

4.2 BIOGRAFIESE DATA

Tabel 2 illustreer die biografiese data van die ondergeskiktes (respondente). Van die 140 respondente wat vir die steekproef geselekteer is, het 108 hul middelvlakbestuurder en hul werkseenhede geëvalueer. Dit verteenwoordig 'n 77 persent-respons-ontvangs.

Die ondergeskiktes het 'n vraelys voltooi wat bestaan het uit die leierskapvaardigheidsvraelys en die PAVE: Excellent Organizational Practices Index. Die ondergeskiktes het 'n afdeling voltooi waarin hul biografiese data op die vraelys ingevul kon word. Van die ondergeskiktes wat op hierdie afdeling gereageer het, was die meerderheid blank (55%), vroulik (74,1%), met ouderdomme van 36 jaar en ouer (55%), en het 'n diploma of 'n graad verwerf (52,7%). Die aantal jare wat die ondergeskiktes vir hul bestuurder werk, wissel as volg: 19,4 persent van die ondergeskiktes wat minder as 1 jaar werk; 17,6 persent wat tussen 1 en 2 jaar werk; 31,5 persent wat tussen 3 en 6 jaar werk; 12 persent wat tussen 7 en 10 jaar werk; en 19,4 persent wat langer as 10 jaar werk.

Tabel 2 Biografiese data van die ondergeskiktes

Veranderlike		N	Persentasie
Geslag:	Manlik	26	24,0
	Vroulik	80	74,1
	Geen antwoord	2	1,9
Ouderdom:	25 jaar en jonger	14	13,0
	26 jaar tot 35 jaar	34	31,4
	36 jaar tot 45 jaar	25	23,2
	46 jaar tot 55 jaar	26	24,1
	Ouer as 55 jaar	8	7,4
	Geen antwoord	1	0,9
Jare in werks- eenheid:	Minder as 1 jaar	21	19,4
	1 tot 2 jaar	19	17,6
	3 tot 6 jaar	34	31,5
	7 tot 10 jaar	13	12,0
	Langer as 10 jaar	21	19,4
Ras:	Blank	59	54,6
	Swart	45	41,7
	Kleurling	2	1,9
	Ander	1	0,9
	Geen antwoord	1	0,9
Kwalifikasies:	St 6 tot St 9	20	18,5
	St 10	26	24,2
	Diploma	44	40,7
	Graad	13	12,0
	Geen antwoord	5	4,6
Steekproefgrootte:		N=108	

Tabel 3 beskryf die biografiese data van die 15 middelvlakbestuurders wat deur die ondergeskiktes geëvalueer is. Byna sestig persent (56,5%) van die middelvlakbestuurders het reeds 'n minimum van drie jaar diens as bestuurder van die afdeling, terwyl 73,3 persent van die middelvlakbestuurders vroulik is.

Tabel 3 Biografiese data van die middelvlakbestuurders

Veranderlike		N	Persentasie
Geslag:	Manlik	4	26,7
	Vroulik	11	73,3
Steekproefgrootte:		N=15	

4.3 BETROUBAARHEID EN KORRELASIES

Die gemiddeldes, standaardafwykings, betroubaarheid en interkorrelasies van al die veranderlikes wat in hierdie studie gebruik is, word in Tabel 4 uiteengesit. By die bestudering van Tabel 4 blyk dit dat die gemiddelde betroubaarheid van die 11 konstrunkte, 'n agtenswaardige 0,83 is. Die betroubaarheid van al die konstrunkte behalwe een (bemagtiging, $\alpha = 0,63$) voldoen aan of is hoër as Nunnally (1978) se aanbevole vlak van 0,70 vir nuut-ontwikkelde skale. Met die uitsondering van drie konstrunkte (inspirasie, $\alpha = 0,70$; verbintenis, $\alpha = 0,76$; en bemagtiging, $\alpha = 0,63$), voldoen al die ander konstrunkte aan Latham en Wexley (1981) se aanbevole minimum vlak van 0,80.

Die korrelasies wat in Tabel 4 gerapporteer word, toon dat al vyf die leierskapvaardighede matig positief met topprestasie korreleer. Hierdie matig positiewe korrelasie is bereken volgens die korrelasie-interpretasieskaal van Wolfaardt, Botha, de Beer, Viviers en Vosloo (1997). Verskeie transformerende leierskapvaardighede korreleer met verskeie topprestasie-konstrunkte. Geen negatiewe korrelasies is verkry nie.

Tabel 4 Gemiddeldes, standaardafwykings, betroubaarheid en korrelasies van die leierskapvaardigheidsvraelys en die PAVE

Veranderlikes	\bar{x}	s	Alpha	Leier	1	2	3	4	5	Pave	6	7	8	9	10	11
Leierskapvaardighede	6,19	1,87	-	-	0,96***	0,96***	0,94***	0,94***	0,96***	0,56***	0,45***	0,48***	0,57***	0,40***	0,26**	0,34***
1. Aandag deur visie	6,12	2,03	0,89	-	-	0,92***	0,89***	0,88***	0,88***	0,50***	0,41***	0,45***	0,50***	0,35***	0,17	0,33***
2. Betekenis deur kommunikasie	6,09	1,96	0,91	-	-	-	0,88***	0,87***	0,90***	0,51***	0,47***	0,43***	0,50***	0,38***	0,18	0,29**
3. Vertroue deur posisionering	6,48	1,83	0,88	-	-	-	-	0,83***	0,86***	0,43***	0,41***	0,32***	0,42***	0,32***	0,17	0,30**
4. Selfuiting deur positiewe selfagting	6,14	1,87	0,85	-	-	-	-	-	0,89***	0,58***	0,42***	0,52***	0,62***	0,41***	0,33***	0,32***
5. Bemagtiging	6,17	2,07	0,91	-	-	-	-	-	-	0,61***	0,48***	0,49***	0,63***	0,45***	0,35***	0,36***
Topprestasie	4,91	0,69	-	-	-	-	-	-	-	-	0,78***	0,85***	0,87***	0,82***	0,59***	0,59***
6. Prestasieproduktiwiteit	4,81	1,02	0,90	-	-	-	-	-	-	-	-	0,62***	0,54***	0,58***	0,22*	0,48***
7. Prestasiespan-effektiwiteit	4,66	0,99	0,83	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,79***	0,58***	0,44***	0,37***
8. Inspirasie	4,99	0,83	0,70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,64***	0,63***	0,33***
9. Gerigtheid	5,03	0,93	0,87	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,49***	0,39***
10. Verbintenis	5,35	0,75	0,76	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,02
11. Bemagtiging	4,60	0,92	0,63	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Nota. Met die uitsondering van die gevalle waarin een van die topprestasie-maatstawwe as 'n kriteriumveranderlike dien, N=107. Die gevalle waar een van die topprestasie-maatstawwe as die kriteriumveranderlike dien, N=106. Met die uitsondering van die gevalle waarin een van die leierskapvaardigheidsmaatstawwe as 'n voorspeller veranderlike dien, N=107. Die gevalle waar een van die leierskapvaardigheidsmaatstawwe as die voorspeller veranderlike dien, N=106. Met N=107, rapporteer die korrelasiekoëffisiënte kleiner of gelyk aan 0,18 betekenisvol by $p < 0,01$ en koëffisiënte groter en gelyk aan 0,2 betekenisvol by $p < 0,05$. Met N=106, rapporteer korrelasiekoëffisiënte gelyk aan 0,17 betekenisvol by $p < 0,01$ en koëffisiënte groter en gelyk aan 0,29 betekenisvol by $p < 0,05$. Met N=106, rapporteer 'n korrelasiekoëffisiënt gelyk aan 0,02 nie betekenisvol nie.

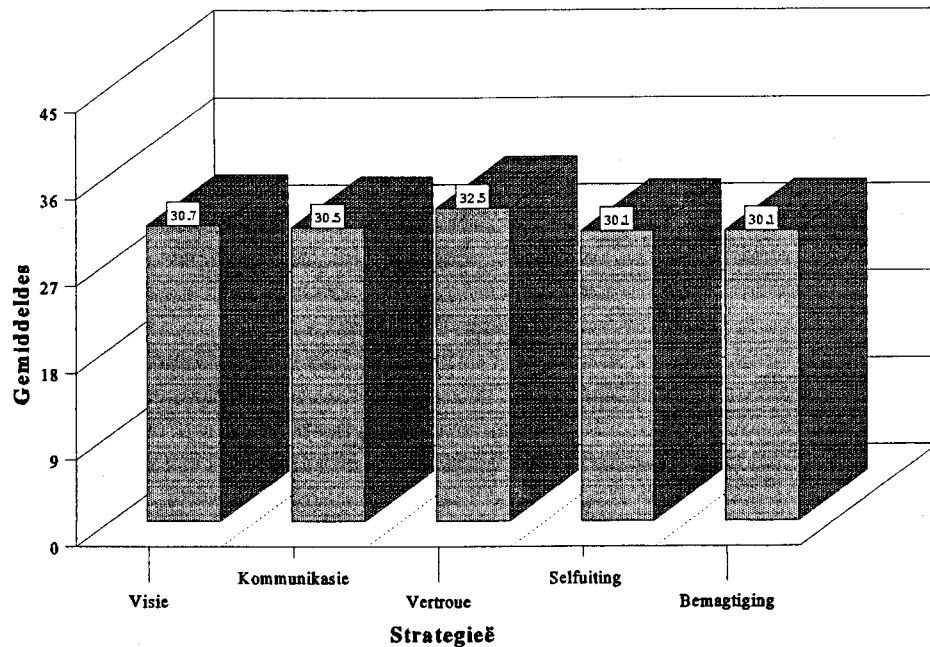
Gemiddelde Alpha = 0,83

Tabel 4 bevestig die eerste hipotese, naamlik: Daar is 'n positiewe korrelasie tussen die ondergeskiktes se persepsie van hulle middelvlakbestuurders se leierskapvaardighede en hul persepsie van die vlak van topprestasie in die organisasie-eenheid.

Die middelvlakbestuurders se leierskapvaardighede en die topprestasie van die afdelings is deur die bestuurders se direkte ondergeskiktes geëvalueer. Volgens Tabel 4, korreleer die leierskapvaardigheidsveranderlikes sterk positief met mekaar (die laagste is 0,83, $p < 0,001$ en die hoogste is 0,96, $p < 0,001$). Die leierskapvaardigheidsveranderlikes korreleer weer matig positief met die totale PAVE-vraelys (die laagste is 0,43, $p < 0,001$ en die hoogste 0,61, $p < 0,001$). Middelvlakbestuurders wat oor die leierskapvaardighede beskik, sal in staat wees om hul afdelings tot topprestasie te lei. Gevolglik bevestig Tabel 4 ook die tweede hipotese, naamlik as die middelvlakbestuurders oor leierskapvaardighede beskik, sal hulle in staat wees om hul afdelings tot topprestasie te lei.

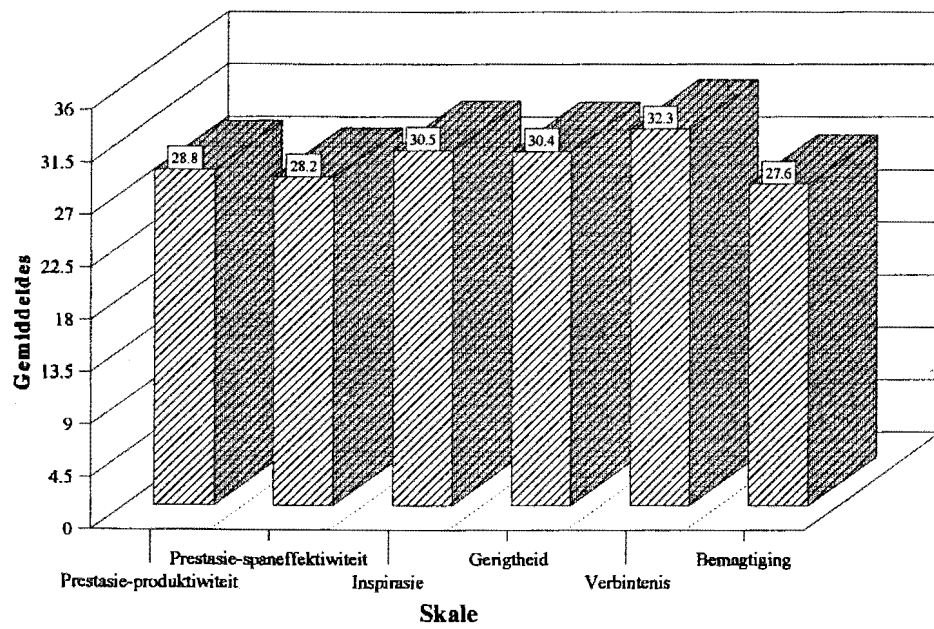
Figuur 1 toon dat die hoogste gemiddeld vir 'n leierskapstrategie 32,5 is en die laagste 30,1 uit 'n moontlike 45 is. Die ondergeskiktes het strategie 3, vertrou, met die hoogste gemiddeld van al vyf die leierskapstrategieë geëvalueer. Volgens die ondergeskiktes word hierdie strategie die meeste deur die middelvlakbestuurders uitgedruk. Middelvlakbestuurders druk strategie 4, selfuiting deur positiewe selfagting, en strategie 5, bemagtiging, die minste uit van al vyf die strategieë. Figuur 1 toon dat middelvlakbestuurders oor leierskapvaardighede beskik. Die middelvlakbestuurders is, volgens die ondergeskiktes, in staat om leiers te wees.

Figuur 1 Leierskapstrategieë

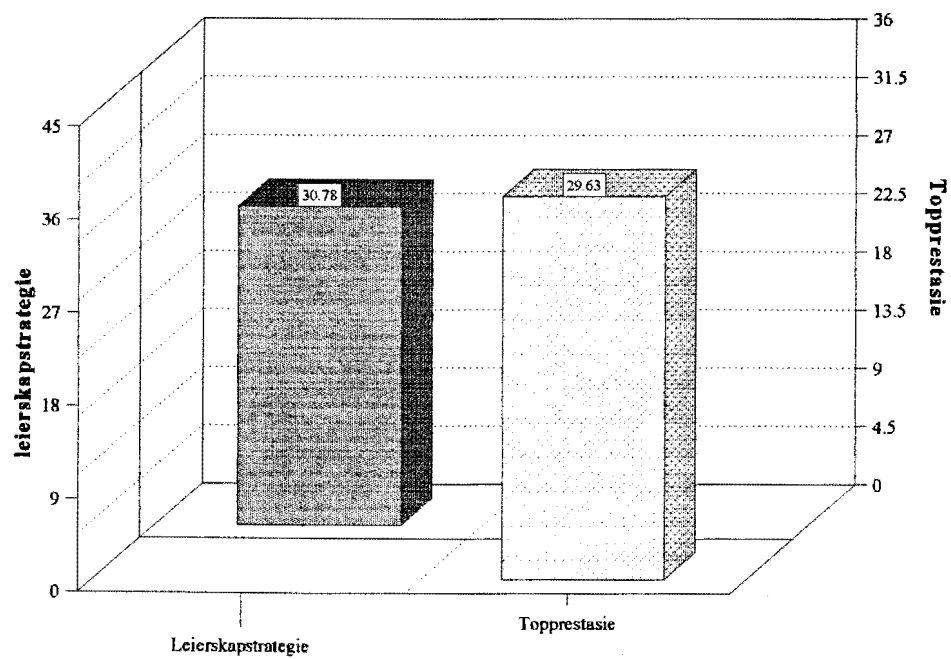


Figuur 2 dui aan dat die hoogste gemiddeld van die vyf faktore van topprestasie gelyk is aan 32,3, terwyl die laagste gemiddeld gelyk is aan 27,6 uit 'n moontlike 36 (ses items vermenigvuldig met 'n moontlike maksimum skaal van ses). Die gemiddeld van elke faktor is verkry deur die som van die gemiddeld van elke toepaslike vraag van elke faktor. In Figuur 2 het die meerderheid respondente saamgestem (volgens die sewepunt-Likert-skaal) ten opsigte van die verbintenisskaal van topprestasie, aangesien 'n gemiddelde waarde van 32,3 verkry is uit 'n moontlike waarde van 36. Hierteenoor het die bemagtigingskaal 'n gemiddeld van 27,6 uit 'n maksimum waarde van 36 behaal. Laasgenoemde dui op 'n ligtelike ooreenstemming volgens die sewepunt-Likert-skaal.

Figuur 2 Topprestasie



Figuur 3 Die gemiddeld van leierskapstrategieë en topprestasie



Figuur 3 dui aan dat die totale gemiddeld van die vyf leierskapvaardighede 30,78 uit 'n maksimum van 45 is. Hierdie totale gemiddeld toon dat middelvlakbestuurders die leierskapvaardighede matig tot gereeld uitdruk (volgens die negepunt- ordinale skaal van die vraelys). Middelvlakbestuurders beskik oor leierskapvaardighede. Die totale gemiddeld van al vyf die topprestasie-faktore is 29,63 uit 'n maksimum van 36. Hierdie totale gemiddeld, volgens die sewepunt-Likert-skaal, toon dat die ondergeskiktes saamstem dat die afdelings waar hul werksaam is, maksimaal presteer.

4.4 GEMEENSKAPLIKE EN INDIVIDUELE VOORSPELLERSEFFEK VAN LEIERSKAPVAARDIGHEDE OP TOPPRESTASIE

Die eerste stap is die bepaling van die mate van variansie in die kriterium-veranderlikes wat deur die volledige stel leierskapvaardighede verklaar word. Laasgenoemde is met behulp van meervoudige stapsgewyse regressie gedoen, deur elkeen van die vyf voorspeller veranderlikes op die ses topprestasieskale te regresseer. Ten slotte word die mate van variansie wat die kriteriumveranderlikes met die voorspeller veranderlikes deel, ondersoek. Die resultate van die effek van die meervoudige stapsgewyse regressie op elkeen van die skale en subskale van topprestasie, word in Tabele 5 tot 11 uiteengesit. Die proporsionele gemeenskaplike variansie van die onafhanklike veranderlike in die afhanklike veranderlike, word in Tabel 12 aangetoon.

Tabel 5 Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlikes wat in die vergelyking ingesluit is vir algehele topprestasie (PAVE)

Stap	Veranderlike & Vlak	Parsieële R ²	R ²	F	Standaard-fout	SS
1	Strat5: Bemagtiging (1)	0,3469	0,3469	55,24 ***	0,0264	16,314
2	Strat3: Vertroue (2)	0,0274	0,3743	4,51 *	0,0566	1,2874
3	Strat4: Selfuiting (3)	0,0139	0,3882	2,32	0,0645	0,6530

*p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

Die resultate van Tabel 5 dui daarop dat strategie 5, bemagtiging, 'n betekenisvolle 34,69 persent van die variansie in topprestasie verklaar ($F = 55,24$, $p < 0,001$). Strategie 5 is dus 'n geldige voorspeller van topprestasie. Strategie 3, vertroue, verklaar slegs 2,74 persent van die variansie van algehele topprestasie, en strategie 4, selfuiting deur positiewe selfagting, verklaar net 1,39 persent van die variansie van algehele topprestasie.

Tabel 6 Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlike wat in die vergelyking ingesluit is vir die prestasieproduktiwiteit-subskaal

Stap	Veranderlike & Vlak	Parsieële R ²	R ²	F	Standaard-fout	SS
1	Strat5: Bemagtiging (1)	0,2797	0,2797	40,38 ***	0,0424	30,6018

*** p < 0,001

() Aanduiding van die vlak waarin die veranderlikes in die vergelyking opgeneem is.

Geen ander veranderlike het die 0,15 betekenisvolle vlak vir inname in die model verkry nie.

Die resultate in Tabel 6 dui daarop dat bemagtiging die enigste bydrae lewer tot die voorspelling van die variansie van prestasieproduktiwiteit. Meer spesifiek word 27,97 persent van die variansie in hierdie subskaal deur strategie 5, bemagtiging, verklaar ($F = 40,38$, $p < 0,001$).

Voetnoot: Die afkorting "Strat" in die tabelle dui op "Strategie".

Tabel 7 Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlikes wat in die vergelyking ingesluit is vir die prestasiespan-effektiwiteit-subskaal

Stap	Veranderlike & Vlak	Parsiele R ²	R ²	F	Standaard-Fout	SS
1	Strat4: Selfuiting (1)	0,2244	0,2244	30,09 ***	0,0442	20,3618
2	Strat3: Vertroue (2)	0,0176	0,2419	2,39	0,0781	21,9555
3	Strat5: Bemagtiging (3)	0,0173	0,2592	2,37	0,0991	23,5211

*** p < 0,001

() Aanduiding van die vlak waarin die veranderlikes in die vergelyking opgeneem is.

Geen ander veranderlike het die 0,15 betekenisvolle vlak vir inname in die model verkry nie.

Tabel 7 toon aan dat strategie 4, selfuiting deur positiewe selfagting, 22,44 persent van die variansie in prestasiespan-effektiwiteit verklaar ($F = 30,09$, $p < 0,001$). Strategie 3, vertroue, en strategie 5, bemagtiging, verklaar onderskeidelik 1,76 en 1,73 persent van die variansie van die prestasiespan-effektiwiteit-subskaal.

Tabel 8 Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlikes wat in die vergelyking ingesluit is vir die inspirasieskaal

Stap	Veranderlike & Vlak	Parsiele R ²	R ²	F	Standaard-Fout	SS
1	Strat5: Bemagtiging (1)	0,3660	0,3660	60,04 ***	0,0288	20,9744
2	Strat3: Vertroue (2)	0,0456	0,4116	7,99 **	0,0606	23,5902
3	Strat4: Selfuiting (3)	0,0227	0,4344	4,10 *	0,0685	24,8937
4	Strat2: Kommunikasie(4)	0,0178	0,4522	3,28	0,0769	25,9144

*p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

() Aanduiding van die vlak waarin die veranderlikes in die vergelyking opgeneem is.

Geen ander veranderlike het die 0,15 betekenisvolle vlak vir inname in die model verkry nie.

Tabel 8 dui aan dat strategie 5, bemagtiging, 'n geldige voorspeller is van die inspirasieskaal van topprestasie. Hierdie strategie verklaar 36,6 persent van die variansie van die inspirasieskaal van topprestasie. Strategie 3, vertroue, verklaar 4,56 persent; strategie 4, selfuiting deur positiewe selfagting, verklaar 2,27 persent en strategie 2, kommunikasie, verklaar 1,78 persent van die variansie van die inspirasieskaal van topprestasie.

Tabel 9 Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlikes wat in die vergelyking ingesluit is vir die gerigheidskaal

Stap	Veranderlike & Vlak	Parsiele R ²	R ²	F	Standaard-Fout	SS
1	Strat5: Bemagtiging (1)	0,1982	0,1982	25,71 ***	0,0407	17,9784
2	Strat3: Vertroue (2)	0,0183	0,2165	2,4043	0,0880	19,6374

*** p < 0,001

() Aanduiding van die vlak waarin die veranderlikes in die vergelyking opgeneem is.

Geen ander veranderlike het die 0,15 betekenisvolle vlak vir inname in die model verkry nie.

Tabel 9 dui aan dat strategie 5, bemagtiging, 19,82 persent van die variansie van die gerigheidskaal van topprestasie verklaar.

Tabel 10 Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlikes wat in die vergelyking ingesluit is vir die verbintenisskaal

Stap	Veranderlike & Vlak	Parsiele R ²	R ²	F	Standaard-Fout	SS
1	Strat5: Bemagtiging (1)	0,0944	0,0944	10,84 **	0,0340	5,2987
2	Strat2: Kommunikasie(2)	0,0933	0,1878	11,84 ***	0,0765	10,5362
3	Strat4: Selfuiting (3)	0,0206	0,2084	2,66	0,0840	11,6944
4	Strat1: Visie (4)	0,0317	0,2401	4,21 *	0,0877	13,4710

*p < 0,05, ** p < 0,01, *** p < 0,001

() Aanduiding van die vlak waarin die veranderlikes in die vergelyking opgeneem is.

Geen ander veranderlike het die 0,15 betekenisvolle vlak vir inname in die model verkry nie.

Tabel 10 dui aan dat strategie 5, bemagtiging, 9,44 persent van die variansie in die verbintenisskaal van topprestasie verklaar. Strategie 2, kommunikasie, verklaar 9,33 persent van die variansie van dieselfde skaal. Strategie 4, selfuiting deur positiewe selfagting, en strategie 1, visie, verklaar onderskeidelik 2,06 en 3,17 persent van die variansie van die verbintenisskaal van topprestasie.

Tabel 11 Meervoudige stapsgewyse regressie van die veranderlike wat in die vergelyking ingesluit is vir die bemagtigingskaal

Stap	Veranderlike & Vlak	Parsiele R ²	R ²	F	Standaard- Fout	SS
1	Strat5: Bemagtiging (1)	0,1271	0,1271	15,14 ***	0,0421	11,2964

*** $p < 0,001$

() Aanduiding van die vlak waarin die veranderlikes in die vergelyking opgeneem is.

Geen ander veranderlike het die 0,15 betekenisvolle vlak vir inname in die model verkry nie.

Strategie 5, bemagtiging, in Tabel 11, verklaar slegs 12,71 persent van die bemagtigingskaal van topprestasie ($F = 15,14$, $p < 0,001$).

Tabel 12 Proporsie gemeenskaplike variansie in topprestasie-veranderlikes by leierskapvaardighede

Strategieë	Pave	Prestasie- produktiwiteit	Prestasie-span- effektiwiteit	Inspirasie	Gerigtheid	Verbintenis	Bemagtiging
Strategie 1: Aandag deur visie	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%
Strategie 2: Betekenis deur kommunikasie	0%	0%	0%	2%	0%	9%	0%
Strategie 3: Vertroue deur posisionering	3%	0%	2%	5%	2%	0%	0%
Strategie 4: Selfuiting deur positiewe selfagting	1%	0%	22%	1%	0%	2%	0%
Strategie 5: Bemagtiging	35%	28%	2%	37%	20%	10%	13%
Totale gemeenskaplike variansie in topprestasie- veranderlikes	39%	28%	26%	45%	22%	24%	13%

Elke numeriese inskrywing in 'n kolom van Tabel 12 verteenwoordig die persentasie van variansie (R^2) te wyte aan die geïdentifiseerde veranderlike wat ooreenstem in die spesifieke ry van die tabel. Byvoorbeeld, die eerste numeriese inskrywing in Tabel 12, onder die kolom getitel “Prestasie-produktiwiteit”, dui aan dat aandag deur visie geen bydrae lewer tot die totale variansie in die ondergeskiktes se prestasieproduktiwiteit nie.

Nadere bestudering van Tabel 12 onthul verskeie interessante bevindings. Transformerende leierskapvaardighede blyk vir 39 persent van die totale gemeenskaplike variansie in die ondergeskiktes se ervaring van topprestasie verantwoordelik te wees. Twee transformerende leierskapvaardighede (aandag deur visie en betekenis deur kommunikasie) het geen bydrae gelewer vir die totale variansie in die ondergeskiktes se topprestasie nie. Beide hierdie genoemde leierskapvaardighede is verantwoordelik vir individuele bydraes tot die subskale van topprestasie. Selfuiting deur positiewe selfagting was verantwoordelik vir 22 persent van die totale variansie in die ondergeskikte se prestasiespan-effektiwiteit. Bemagtiging is die enigste transformerende leierskapstrategie wat met 'n minimum van 2 persent en 'n maksimum van 37 persent van die totale variansie in al vyf die faktore van topprestasie verantwoordelik is. Bemagtiging is verantwoordelik vir 35 persent van die totale variansie van die ondergeskiktes se topprestasie. Daarbenewens is bemagtiging verantwoordelik vir 37 persent van die variansie van die inspirasieskaal. Die resultate in Tabel 5 tot 12 bevestig die derde hipotese, naamlik bemagtiging (strategie 5) sal die grootste bydrae of beste voorspeller wees van die vlak van topprestasie. Bemagtiging is sowel 'n uitvloeisel van as 'n vaardigheid van effektiewe leierskap. Al vyf die transformerende leierskapvaardighede is gesamentlik verantwoordelik vir die totale variansie in die ondergeskikte se topprestasie. Hierdie gesamentlike verantwoordelikheid varieer tussen 13 en 45 persent.

Aangesien strategie 5, bemagtiging, en strategie 4, selfuiting deur positiewe selfagting, die enigste twee strategieë is wat deurlopend tydens die eerste stap in die meervoudige stapsgewyse regressie opgeneem is, is slegs hierdie twee strategieë in die enkelvoudige regressie ingesluit. Die resultate van die enkelvoudige regressie word in die volgende tabelle aangetoon.

4.5 ENKELVOUDIGE REGRESSIE

Die enkelvoudige regressie se resultate van strategie 4, selfuiting deur positiewe selfagting, en strategie 5, bemagtiging, word in die volgende tabelle weergegee.

Tabel 13 Enkelvoudige regressie van strategie 5, bemagtiging, met die totale PAVE (topprestasie)

Veranderlike	R ²	F	Standaard- Fout	SS
Strat 5: Bemagtiging	0,3770	63,53 ***	0,0257	18,88

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Tabel 13 dui aan dat bemagtiging vir bykans 38 persent ($F = 63,53$, $p < 0,001$) van die totale variansie van topprestasie verantwoordelik is. Dit dui op 'n verbetering van 3 persent in vergelyking met die meervoudige stapsgewyse regressie van Tabel 5. Tabel 13 bevestig die derde hipotese, naamlik, bemagtiging sal die grootste bydrae tot of die beste voorspeller wees van die vlak van topprestasie.

Tabel 14 Enkelvoudige regressie van strategie 5, bemagtiging, met die prestasieproduktiwiteit-subskaal

Veranderlike	R ²	F	Standaard- Fout	SS
Strat 5: Bemagtiging	0,2315	31,64 ***	0,0425	25,67

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Tabel 14 se enkelvoudige regressie van die prestasieproduktiwiteit-subskaal dui op 'n verbetering van 4 persent ($F = 31,64$, $p < 0,001$), in vergelyking met die variansie van die meervoudige stapsgewyse regressie van Tabel 6.

Tabel 15 Enkelvoudige regressie van strategie 4, selfuiting deur positiewe selfagting, met die prestasiespan-effektiwiteit-subskaal

Veranderlike	R ²	F	Standaard- Fout	SS
Strat 5: Bemagtiging	0,2727	31,64 ***	0,0425	25,67

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Die enkelvoudige regressie soos in Tabel 15 dui 'n 1 persent ($F = 31,64$, $p < 0,001$) verbetering van die variansie van die prestasiespan-effektiwiteit-subskaal aan, in vergelyking met die resultate van Tabel 7.

Tabel 16 Enkelvoudige regressie van strategie 5, bemagtiging, met die inspirasieskaal

Veranderlike	R ²	F	Standaard- Fout	SS
Strat 5: Bemagtiging	0,4012	70,36 ***	0,0305	29,46
*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001				

In vergelyking met Tabel 8, dui Tabel 16 op 'n 3 persent verbetering van die variansie van die inspirasieskaal ($F = 70,36$, $p < 0,001$).

Tabel 17 Enkelvoudige regressie van strategie 5, bemagtiging, met die gerigtheidskaal

Veranderlike	R ²	F	Standaard- Fout	SS
Strat 5: Bemagtiging	0,2010	26,42 ***	0,0393	18,33
*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001				

Tabel 17 toon 'n ooreenstemming met Tabel 9 van die meervoudige stapsgewyse regressie. Geen verbetering of verswakking aangaande die variansie van die gerigtheidskaal van topprestasie is teenwoordig nie.

Tabel 18 Enkelvoudige regressie van strategie 5, bemagtiging, met die verbintenisskaal

Veranderlike	R ²	F	Standaard- Fout	SS
Strat 5: Bemagtiging	0,1214	14,51 ***	0,0333	7,23

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Tabel 18 toon 'n 3 persent ($F = 14,51$, $p < 0,001$) verbetering ten opsigte van die variansie van die verbintenisskaal van topprestasie en die variansie van dieselfde skaal van die meervoudige stapsgewyse regressie in Tabel 10.

Tabel 19 Enkelvoudige regressie van transformerende leierskapvaardighede (onafhanklike veranderlike) met die PAVE (afhanklike veranderlike)

Veranderlike	R ²	F	Standaard- Fout	SS
Leierskapvaardighede	0,3138	48,03 ***	0,0298	15,72

*p < 0,05, **p < 0,01, ***p < 0,001

Die resultate van Tabel 19 dui daarop dat die transformerende leierskapvaardighede 'n betekenisvolle 31 persent van die variansie in topprestasie verklaar ($F = 48,03$, $p < 0,001$).

'n Uittreksel van die toepaslike teoretiese konsepte vanuit die literatuur, die interpretasie en implikasies van die bogenoemde resultate, riglyne vir toekomstige navorsing, en gevolgtrekkings van die huidige studie, sal in die volgende hoofstuk bespreek word.

BESPREKING EN GEVOLGTREKKINGS

5.1 INLEIDING

Die doel van hierdie studie was om te bepaal tot watter mate waargenome transformerende leierskapvaardighede van die middelvlakbestuurder (te wete aandag deur visie, betekenis deur kommunikasie, vertroue deur posisionering, selfuiting deur positiewe selfagting, en bemagtiging), 'n voorspeller is van topprestasie. Die persepsies van die ondergeskiktes is gebruik vir die waargenome transformerende leierskapvaardighede asook die waargenome vlak van topprestasie in die organisasie-eenheid.

Indien leierskap bestaan uit sekere eienskappe en gedrag wat tot topprestasie lei, behoort ondergeskiktes in staat te wees om hierdie gedrag en eienskappe in hulle leiers te identifiseer. Verder word aanvaar dat indien werkers in die organisasie hulle middelvlakbestuurders waarneem met leierseienskappe en -gedrag, die ondergeskikte ook die vlak van organisasieprestasie as inspirerend sal weergee. Kouzes en Posner (1986, p. 55) beskryf hoe belangrik die ondergeskikte se persepsie van 'n leier is: "Successful leadership depends far more upon the follower's perception of the leader than upon the leader's abilities."

Om genoemde doel te bereik en met inagneming van die teoretiese konsepte wat in hoofstuk twee bespreek is, is die hipotese gestel dat bemagtiging die grootste bydrae lewer tot of die beste voorspeller is van topprestasie. Met hierdie hipotese in gedagte, word die resultate in die volgende volgorde bespreek: eerstens sal aandag geskenk word aan die beskrywende eenfaktorvariansie-bevindinge met verwysing na die onafhanklike veranderlike se invloed op die afhanklike veranderlike; tweedens, die kritieke leierskapvaardighede; derdens, die verband tussen

leierskapvaardighede en topprestasie. Hierna word die riglyne vir toekomstige navorsing beklemtoon en die relevante gevolgtrekkings word gemaak.

5.2 BESPREKING VAN DIE RESULTATE

5.2.1 Die beskrywende eenfaktor-variensiestatistiek

Die bevindinge van hierdie studie van die matige tot gereelde uitdrukking van leierskapvaardighede van die middelvlakbestuurder, lewer bykomende bewyse van die noodsaaklikheid van en die behoefte aan leierskapontwikkeling. Hierdie behoefte en noodsaaklikheid aan leierskapontwikkeling dien as 'n aansporing vir die ontwikkeling van leierskapvaardighede op alle vlakke van die organisasie (Hater & Bass, 1988; Howell & Avolio, 1993; Manz & Sims, 1989). Daar bestaan konsensus dat middelvlakbestuurders baie frustrasies en beperkings ondervind, asook oor 'n beperkte hoeveelheid mag, gesag en onafhanklikheid beskik. Middelvlakbestuurders het ook nie voldoende toegang tot magshouers nie. Hulle mag verder nie aan kritieke besluitneming deelneem nie (Kanter & Stein, 1979; Procaccini, 1986). Alhoewel daar konsensus bestaan aangaande die noodsaaklikheid van die ontwikkeling van transformerende leiers (Bass, 1994) in spesifiek middelvlakbestuur (Rainey & Watson, 1996), is daar heelwat verskille van mening ten opsigte van die rol van middelvlakbestuurders en of hulle wel transformerende leiers kan wees.

'n Vergelyking van die onafhanklike veranderlike onthul interessante bevindinge. Tabel 4 illustreer dat die gemiddeldes van die vyf strategieë nie een noemenswaardig van die ander verskil nie. Die middelvlakbestuurders se leierskapvaardighede het die volgende gemiddeldes behaal: aandag deur visie, 6,12; betekenis deur kommunikasie, 6,09; vertrouwe deur posisionering, 6,48; selfuiting deur positiewe selfagting, 6,14 en bemagtiging, 6,17. Hierdie gemiddelde waardes toon dat die middelvlakbestuurders die leierskapvaardighede gereeld tot matig uitdruk. Die vaardighede wat deur die ondergeskiktes geëvalueer is, word as betroubaar aanvaar,

aangesien leiers se eie beoordeling van leierskapvaardighede nie 'n goeie maatstaf van evaluering is nie. Charlton (1991, p. 108) stel dit as volg: "The critical variable in measuring leadership is the followers who experience the impact of leadership behaviour. Leader self assessment is not a good indicator of effectiveness."

Die gereelde tot matige uitdrukking van transformerende leierskapvaardighede toon dat die middelvlakbestuurders wel in staat is om betrokke te raak in transformerende leierskapaktiwiteite. Dit beantwoord navorsingsvraag nommer een, naamlik: Kan middelvlakbestuurders leiers wees, of is hulle in die middel vasgevang? Die gereelde tot matige uitdrukking van die leierskapvaardighede ondersteun vorige navorsing (Rainey & Watson, 1996; Spreitzer & Quinn, 1996), aangesien die hoëvlak-leiers transformerende leierskap beoefen. Die middelvlakbestuurder dien as ontvanger en geleier en sommige van hierdie middelvlakbestuurders weerspieël self sommige van hierdie vaardighede en praktyke. Die middelvlakbestuurder vorm die skakel tussen die ondergeskiktes wat volg en die leiers wat betrokke is by beleidmaking, strategiese beplanning en die gee van rigting aan die organisasie (Kanter & Stein, 1979; Lumsden, 1982). Dit beantwoord navorsingsvraag nommer twee, naamlik: Beperk die hiërargiese vlakke die individu se vermoë om leierskapgedrag aan die dag te lê?

5.2.2 Kritieke leierskapvaardighede

Soos verwag kan word uit die teoretiese oorsig van leierskap, is die vyf leierskapvaardighede alomteenwoordig. Volgens die ondergeskiktes word hierdie vyf leierskapvaardighede matig tot gereeld deur die middelvlakbestuurders uitgedruk. Middelvlakbestuurders beskik dus oor leierskapvaardighede, wat navorsingsvraag nommer drie beantwoord, naamlik: Beskik die middelvlakbestuurder oor leierskapvaardighede?

Geen enkele, spesifieke leierskapvaardigheid kan as uniek vir middelvlakbestuur uitgesonder word nie. Die afwesigheid van 'n unieke leierskapvaardigheid beantwoord navorsingsvraag nommer vyf indirek, naamlik: Watter leierskapvaardighede is uniek aan middelvlakbestuurders?

- **Visie:** Die gereelde tot matige uitdrukking van visie, beklemtoon die noodsaaklikheid van visie as 'n leierskapvaardigheid. Hierdie noodsaaklikheid van visie stem ooreen met die navorsing van Charlton (1991) en Kelly (1986) in 'n nasionale konteks, sowel as dié van Kirkpatrick en Locke (1996), en Podsakoff, MacKenzie en Bommer (1996) in 'n internasionale konteks. In hierdie studie toon visie 'n positiewe verband met topprestasie in die geheel ($r = 0,50$, $p < 0,001$).

Volgens verskeie transformerende leierskapbenaderings (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Boal & Bryson, 1988; Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1987; House, 1977; Tichy & DeVanna, 1986), sal leiers wat 'n visie voorsien 'n positiewe effek op ondergeskiktes se houdings, rolduidelikheid en addisionele rolgedrag uitoefen. Aandag deur visie het 'n positiewe verband getoon met die effektiwiteit van die werkseenheid, die effektiwiteit van die werkseenheid vanuit 'n spanprosesbenadering, die gevoelston onder die lede, doelwitgerigtheid, en bemagtiging. Aandag deur visie beïnvloed die ondergeskiktes se prestasie tot so 'n mate dat hulle geïnspireer of gerig word tot die stel van spesifieke doelwitte, en sodoende persoonlike en kollektiewe mag ervaar. Hierdie resultate strook met navorsing deur Kirkpatrick en Locke (1996, p. 46) wat dit as volg stel: "... leaders' vision affect employee performance to the extent that they inspire or lead to the setting of specific goals and raise self-efficacy."

- **Kommunikasie:** Die resultate van die studie dui op 'n positiewe verband tussen kommunikasie en topprestasie. Betekenis deur kommunikasie het meer spesifiek 'n positiewe verband getoon met inspirasie, gerigtheid, bemagtiging en beide prestasieproduktiwiteit en prestasiespan-effektiwiteit. Geen verband is met verbintenis gevind nie. Die gebrek aan betekenis deur kommunikasie van middelvlakbestuurders beïnvloed die ondergeskiktes se prestasie tot so 'n mate dat hulle geensins 'n verbintenis gevoel het tot die doelwitte van die organisasie of die werk wat verrig moet word ten einde die doelwitte te bereik nie.
- **Vertroue:** Die resultate van die studie bevestig vorige navorsing (Buhler, 1995; Charlton, 1991; Kelly, 1986; Lapinsky, 1990; Rainey & Watson, 1996), naamlik dat vertroue 'n belangrike bestanddeel en vaardigheid van leierskap is. Wanneer die ondergeskiktes die uitdrukking van vertroue matig tot gereeld ervaar, kan daar aanvaar word dat die ondergeskiktes die middelvlakbestuurders matig tot gereeld vertrou. Dit beïnvloed die mate van toewyding, prestasie, moraal, kommunikasie, samewerking, spanwerk en die tempo waarteen besluite geneem en probleme opgelos word (Warrick, 1995). Daaglikse en voortdurende kontak gee hierdie leiers die geleentheid om vertrouensverhoudings met die ondergeskiktes te bou. Middelvlakbestuurders het 'n direkte invloed op die kwaliteit van taakuitvoering, asook die vlak van tevredenheid van die ondergeskiktes in die werkplek (Procaccini, 1986). Middelvlakbestuurders is in 'n goeie posisie om selfvertroue, vertroue en respek in ondergeskiktes te kweek.
- **Self:** Navorsing dui daarop dat die vermoë om die self te bestuur, 'n belangrike bestanddeel van leierskap is (Buhler, 1995; Kelly, 1986; Lapinsky, 1990). Hierdie studie ondersteun en bevestig bestaande navorsing, aangesien hierdie vaardigheid 'n positiewe verband toon met al die faktore van topprestasie, insluitende verbintenis. Selfuiting deur positiewe

selfagting is 'n belangrike bestanddeel van leierskap en 'n noodsaaklike leierskapvaardigheid. 'n Toename in selfuiting deur positiewe selfagting veroorsaak 'n toename in topprestasie. Topprestasie kan dus toeneem indien leiers verbind is tot selfontwikkeling, verantwoordelikheid neem en 'n voorbeeld stel. Hierdeur kan die vertroue van die ondergeskiktes verhoog word, asook hul werkstevredenheid. Dit stem ooreen met die bevindinge van Podsakoff et al (1996) dat leiers wat 'n toepaslike voorbeeld stel, vertroue en tevredenheid verhoog, en konflik laat afneem.

Die transformerende leiers moet oor selfkennis beskik wat betref hul spesifieke sterk en swak punte. Kelly (1986) het bevind dat elke bestuurder hul eie waardesisteem ken, tesame met 'n eerlike waardering van hul persoonlike sterk en swak punte. Dit behels die vermoë om te verander, aan te pas en voortdurend van die omgewing te leer. Volgens die ondergeskiktes in die studie, word hierdie vaardigheid matig tot gereeld deur die middelvlakbestuurders uitgedruk.

- **Bemagtiging:** Bemagtiging het meer as enige ander leierskapvaardigheid, in die geheel die sterkste verband getoon met topprestasie, asook met die faktore van topprestasie. Bemagtiging het die waargenome effektiwiteit van die werkseenheid, die waargenome effektiwiteit van die werkseenheid vanuit 'n spanprosesbenadering, die gevoelstoon onder die lede van die organisasie, die doelwitgerigtheid asook die mate van doel- en doelwitduidelikheid positief beïnvloed. Bemagtiging het ook die verbintenis tot die doelwitte van die organisasie en die werk wat verrig moet word ten einde die doelwitte te bereik, die persoonlike en kollektiewe mag wat die lede ervaar, asook die mate waarin lede beheer het oor hul eie einddoel, positief beïnvloed.

Hoe meer die middelvlakbestuurders hul ondergeskiktes bemagtig, hoe hoër word die moontlikheid van topprestasie. Dit word deur verskeie outeurs (Conger & Kanungo, 1988; Kanter, 1983; Tichy & Devanna, 1986) ondersteun. Volgens hierdie outeurs word mense aangemoedig tot hoër vlakke van toewyding en prestasie wanneer hulle bemagtig word.

Die ondergeskiktes in dié steekproef neem waar dat hul middelvlakbestuurders hul leierskapvaardighede matig tot gereeld uitdruk. Hierdie tendens kan moontlik verklaar word deurdat middelvlakbestuurders hulself hiërargies binne die organisasie-opset bevind.

Die vraag ontstaan of die vyf matig tot gereeld uitgedrukte transformerende leierskapvaardighede van middelvlakbestuurders, die ondergeskiktes in hierdie steekproef tot topprestasie motiveer. Dis wenslik om nie gevolgtrekkings te maak voordat die resultate van die meervoudige en enkelvoudige stapsgewyse regressie bespreek is nie.

5.2.3 Die verband tussen leierskapvaardighede en topprestasie

In die meta-analise van 20 studies deur Shamir, House, en Arthur (1993) is bevind dat transformerende leierskap positief geassosieer word met ondergeskiktes se prestasie, houdings en persepsies. Soortgelyke positiewe bevindings is deur Bass en Avolio (1993) gerapporteer in hul ondersoek van 15 studies. Beide genoemde analises bevorder en ondersteun die resultate van hierdie studie, aangesien die vyf transformerende leierskapvaardighede gesamentlik 32 persent van die variansie in topprestasie verklaar. Navorsingsvraag nommer vier word hierdeur beantwoord, naamlik: Tot watter mate dra leierskapvaardighede by tot die topprestasie van organisasie-eenhede?

Hierdie ondersoek na die effek van leierskapvaardighede op topprestasie het verskeie interessante bevindings opgelewer. Die interessantste bevinding in hierdie navorsing is waarskynlik die rol wat bemagtiging speel in die voorspelling van topprestasie. Die data van Tabel 12 dui daarop dat bemagtiging die enigste leierskapvaardigheid is wat deurgaans verantwoordelik is vir 'n proporsievariansie wat in al vyf die faktore van topprestasie verklaar word. Nadere ondersoek met behulp van die meervoudige stapsgewyse en enkelvoudige regressie-analises (Tabelle 5 en 13), dui daarop dat bemagtiging onderskeidelik 35 persent en 38 persent verklaar van die variansie in topprestasie in die geheel. Bemagtiging word sodoende positief met transformerende leierskap verbind. Hierdie resultate ondersteun vorige navorsing van Von Dran, Prybutok en Kappelman (1996) wat gevind het dat bemagtiging 22 persent van die variansie in transformerende leierskap verklaar.

Die resultate van hierdie studie verskil van die resultate van die empiriese studie van bemagtiging deur Thorlakson en Murray (1996). Thorlakson en Murray (1996) het gevind dat bemagtiging in hulle steekproef geen duidelike aanduiding getoon het van 'n positiewe effek en invloed nie. Thorlakson en Murray (1996, p. 82) beskryf dit as volg: "Empowerment is a pervasive idea that still has little hard evidence in its favor." Verskeie skrywers beklemtoon egter die noodsaaklikheid van bemagtiging in die proses van transformerende leierskap (Behling & McFillen, 1996; Buhler, 1995; Greenberg, 1996). Bemagtiging laat mense voel dat hul werk sinvol en opwindend is. Bemagtigde mense ervaar hul werk as 'n uitdaging en voel deel van 'n span.

'n Moontlike verklaring waarom bemagtiging in die onderhawige studie die grootste bydrae gelewer het tot die voorspelling van topprestasie, is die feit dat 73 persent, ofte wel elf van die vyftien middelvlakbestuurders wat deur die ondergeskiktes geëvalueer is, vroulik is. Ten spyte daarvan dat die norm vir die vroulike middelvlakbestuurders redelik klein was, toon die resultate van hierdie studie nogtans 'n ooreenkoms met die navorsing van Alimo-Metcalfe (1995).

Alimo-Metcalfe (1995) het gevind dat 'n beskrywing van vroulike leiers 'n direkte verband toon met die idee en gedagte van transformerende leierskap, terwyl manlike leiers eerder 'n verband toon met transaksionele leierskap. Die navorsing deur Alimo-Metcalfe (1995) toon 'n ooreenstemming met die navorsing deur Rosener (1990). Rosener (1990) het bevind dat vroue meer geneig is om transformerende leierskap te gebruik om ondergeskiktes te motiveer om hulle individuele eie belange in groepsdoelwitte te transformeer. Vroulike leiers gebruik verder 'n interaktiewe leierskapstyl, want hulle wend daadwerklike pogings aan om hul interaksies met hul ondergeskiktes positief te maak. Meer spesifiek moedig vroulike leiers deelname aan, hulle deel ("share") mag en inligting, hulle verhoog mense se eie waarde, en hulle maak mense opgewonde oor hul werk. Vroue as leiers glo ook dat mense beter presteer wanneer hulle goed voel oor hulself en hul werk. Laastens poog vroulike leiers om mense te laat deel voel van die organisasie deur die stel van prestasiedoelwitte en die beplanning van 'n strategie. Die belangrikste eienskap wat verantwoordelik is vir die onderskeid in leierskapstyle tussen mans en vroue, is bemagtiging (Alimo-Metcalfe, 1995).

'n Tweede moontlike verklaring vir die hoë persentasie variansie wat bemagtiging in topprestasie verklaar, is dat middelvlakbestuurders – die toesighouers van die ondergeskiktes – in die beste posisie is om die sterk en swak punte van ondergeskiktes te ken en hulle te bemagtig om hulle vaardighede te verbeter. Middelvlakbestuurders is verantwoordelik vir bemagtiging en bepaal die sukses daarvan. Bemagtiging is derhalwe 'n belangrike vaardigheid en eienskap van

leierskap, aangesien middelvlakbestuurders wat hulle ondergeskiktes bemagtig, geneig is tot hoër vlakke van topprestasie. Die positiewe verband tussen bemagtiging en topprestasie strook met die navorsing van Boyatzis (1982) wat gevind het dat die ontwikkeling van mense en die wyse gebruik van eensydige mag (bemagtiging), betekenisvol verband hou met bestuursukses. Wanneer die ondergeskiktes maksimaal presteer, behoort hierdie prestasie in die organisasie en afdeling weerspieël te word.

'n Derde moontlike verklaring vir die hoë persentasie variansie wat bemagtiging in topprestasie verklaar, is die tydperk wat die middelvlakbestuurder die bestuurder van die organisasie-eenheid is, asook die tydperk wat die ondergeskikte deel is van en werksaam is in die spesifieke organisasie-eenheid. Tabelle 2 en 3 toon dat 63 persent van die ondergeskiktes reeds vir drie jaar of langer in die werkseenheid werksaam is. Verder is 65 persent van die middelvlakbestuurders vir drie jaar en langer die middelvlakbestuurder van die werkseenheid. Leiers en ondergeskiktes ontwikkel 'n wedersydse verhouding oor tyd. 'n Periode van tot drie jaar kan hiervoor benodig word (Farquhar, 1996).

Gedurende hierdie periode gaan die leiers en die ondergeskiktes deur verskillende fases (Farquhar, 1989; Gabarro, 1987; Gilmore, 1988). Farquhar (1996) het vier fases geïdentifiseer, naamlik die intredingsfase, die aksiefase, die uitvoeringsfase en die aanpassingsfase. Navorsing toon dat die emosionele band tussen transformerende leiers en ondergeskiktes verskillende fases deurloop, voordat uitstekende en voortreflike leierskap bereik word (Fisher, Merron & Torbert, 1987; Isabella, 1992; Kegan, 1982). Burns (1985) verwys hierna as “transcending leadership”.

In 'n vroeë stadium in die fases van hierdie verhouding is die ondergeskiktes afhanklik van die middelvlakbestuurder en identifiseer hulle met hierdie bestuurder. Wanneer hierdie verhouding tussen die middelvlakbestuurders en die ondergeskiktes rypheid bereik, sal die ondergeskiktes bemagtig en vol vertrouwe wees, en hulle en die middelvlakbestuurder sal interafhanklik wees (Farquhar, 1996). Daar bestaan algemene ooreenstemming dat ondergeskiktes in 'n transformerende verhouding hoogs gemotiveerd is, dat hulle produktiewe werk verrig en dat hulle 'n nuwe of 'n veranderende fokus van die organisasie asook van hul rol in die organisasie inneem (Bass, 1985; Sykes, 1996; Yukl, 1989).

Verrassend en onverwags het aandag deur visie geen bydrae tot die variansie van die totale topprestasie in die geheel gehad nie. Dit is op sigself interessant, aangesien verskeie skrywers (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Buhler, 1995; Conger & Kanungo, 1987; Covey, 1996a; House, 1977; Kouzes & Posner, 1987; Locke et al, 1991; Senge, 1995; Tichy & Devanna, 1986) aanvoer dat visie die hoofkomponent van transformerende leierskap is. Volgens hierdie skrywers is visie die hoofkomponent wat gebruik word om ondergeskiktes te inspireer en te motiveer tot bogemiddelde prestasie.

Die bevinding dat visie geen bydrae tot die variansie van die totale topprestasie lewer nie, kan moontlik verklaar word deur die gevolgtrekking van Lumsden (1982). Middelvlakbestuur werk weliswaar op 'n laer vlak as die beleidmakende vlak, maar het 'n invloed op die implementering van die beleid, asook 'n aansienlike betrokkenheid in die uitvoering van die beleid (Lumsden, 1982). Middelvlakbestuurders is in die uitvoering van die beleid daarvoor verantwoordelik om die werk gedoen te kry deur die organisasie se visie, missie en doelwitte in aksies oor te skakel. Middelvlakbestuurders is in die unieke posisie om dinge te laat gebeur. Hulle bemagtig hul ondergeskiktes om hul vaardighede te verbeter om maksimaal te presteer. Middelvlakbestuurders is egter nie direk betrokke by en verantwoordelik vir die visie in die organisasie nie.

Aandag deur visie verklaar slegs 3 persent van die totale gemeenskaplike verklaarde variansie van die verbintenisfaktor ("commitment") van topprestasie. Aandag deur visie toon in hierdie steekproef geen verband met totale topprestasie nie. Dit is teenstrydig met die bevindings van Podsakoff et al (1996), wat bevind het dat visie 'n positiewe verband toon met verbintenis, algemene tevredenheid en rolduidelikheid. Bryman (1982) haal ook verskeie organisasie-studies aan wat daarop dui dat transformerende leierskapgedrag 'n positiewe verband toon met werknemers se tevredenheid en werksprestasie.

Die resultate van hierdie studie bevestig ook die sinkretiese model van transformerende leierskap (Behling & McFillen, 1996). Die ondergeskiktes se verwagtings en beskouings van bemaatiging word versterk en veroorsaak deur die wyse waarop die leier optree om die ondergeskiktes aan te spoor om op hulle hoogste vlakke te presteer en struikelblokke te oorkom (Behling & McFillen, 1996).

Betekenis deur kommunikasie het geen bydrae gelewer tot die variansie van die totale topprestasie nie. 'n Moontlike verklaring hiervoor is dat die middelvlak-bestuurders die topprestasieverwagtings waarskynlik op 'n ondubbelsinnige wyse aan die ondergeskiktes kommunikeer, sonder om die ondergeskiktes in kennis te stel van hul vertroue in hulle om sodanige verwagtings te verwesenlik. Ander skrywers (Bennis & Nanus, 1985; Kirkpatrick & Locke, 1996) beweer dat die inhoud van kommunikasie belangriker is as die proses van kommunikasie. Behling en McFillen (1996) het gevind dat 'n leier die missie en visie deur middel van woorde en dae kommunikeer. Volgens Rainey en Watson (1996) speel middelvlakbestuur 'n kritieke rol in die kommunikasieketting van bo na onder in 'n organisasie. Hulle het meer direkte toegang tot alle vlakke in die organisasie-hiërargie. Middelvlak-bestuurders het 'n diepgaande invloed op die wyse waarop die boodskap gevorm word, asook die wyse waarop die boodskap en visie gekommunikeer word. Sonder kommunikasie kan die visie nie 'n realiteit word nie.

5.3 TOEKOMSTIGE NAVORSING

Sekere beperkings van die studie, wat ook die rigting vir toekomstige navorsing aandui, moet in aanmerking geneem word. Eerstens bestaan die steekproef slegs uit middelvlakbestuurders van verskillende afdelings, wat almal in een enkele provinsiale hospitaal werksaam is. Gevolglik is die veralgemeningsmoontlikhede beperk. Toekomstige navorsing kan steekproewe van middelvlakbestuur van verskillende industrieë betrek, anders as die steekproef wat in hierdie studie ondersoek is. Daarbenewens kan toekomstige navorsingsteekproewe ook privaat hospitale betrek.

Tweedens was die aantal middelvlakbestuurders en hul ondergeskiktes redelik min (middelvlakbestuurders: $n = 15$ en ondergeskiktes: $n = 108$), 'n gemiddeld van 7,2 ondergeskiktes vir elke middelvlakbestuurder. Hoewel die totale groepgrootte voldoende was vir statistiese analises, kon die steekproefgrootte aanleiding gee tot 'n beperking in die verspreiding van die resultate, verlaagde variansie van die studieveranderlikes en 'n vermomming van die verband tussen leierskapvaardighede en topprestasie-faktore. Daarbenewens wissel die spanwydte van leiding van die middelvlakbestuurders tussen een en agt hospitaalwerkers, met 'n mediaan van vier. 'n Klein spanwydte van leiding mag moontlik nie bevorderlik wees vir die ontwikkeling van leierskapvaardighede van die middelvlakbestuurder en/of topprestasie van die organisasie-eenheid nie. Dit is dus moontlik dat die gasheerhospitaal se middelvlakbestuurders ongeskikte plaasvervangers vir leiers is. Toekomstige navorsing kan daarom organisasies ondersoek met 'n redelike groot groep middelvlakbestuurders met 'n betreklik wyer spanwydte van leiding.

Derdens, die vraelys wat vir hierdie studie gebruik is, was redelik lank. Respondente is gevra om 'n magdom inligting te voorsien aangaande hulle middelvlakbestuurder en die vlak van topprestasie in die organisasie-eenheid. Gevolglik kon die konsentrasiespan van die ondergeskiktes verminder het weens die lengte van die vraelys. Hierdie verskynsel is heel waarskynlik teenwoordig in die huidige studie, aangesien die meeste ondergeskiktes meer geneig is om aandag aan die onmiddellike werksvereistes te verleen (pasiëntesorg), as die minder belangrike sake (papierwerk en vraelyste). Die resultate van die studie mag dus negatief deur die lengte van die vraelys beïnvloed wees. Vervolgens kan toekomstige navorsing op korter meetinstrumente fokus as die instrumente wat in hierdie studie gebruik is.

Vierdens, die vraelys was slegs in twee van die elf amptelike landstale beskikbaar. Vir 'n groot persentasie van die ondergeskiktes is hierdie twee tale 'n tweede of 'n derde huistaal. Die studieresultate kon sodoende deur die beskikbare taal van die vraelyste beïnvloed word. Toekomstige navorsing kan fokus op die vertaling van vraelyste in meer as twee amptelike landstale, of alternatiewe metodes van data-insameling kan gebruik word.

Vyfdens ondersoek die studie vyf transformerende leierskapvaardighede en ses topprestasie-faktore van organisasie-eenhede. Hoewel hierdie vyf transformerende leierskapvaardighede van die middelvlakbestuurder gereelde vaardighede van transformerende leierskap verteenwoordig, is dit nodig om ander vaardighede ook te oorweeg. Toekomstige navorsing kan veranderlikes soos die volgende insluit: die rol en potensiaal van 'n gedeelde visie in die organisasie en afdeling, volharding, die behoefte aan verandering van die middelvlakbestuurder, geleenthede vir leer, werkstevredenheid van die middelvlakbestuurder en die ondergeskiktes, die noodsaaklikheid en belangrikheid van mense, en die vreesloosheid om foute te maak. Ander eienskappe kan ook in toekomstige navorsing ingesluit word, byvoorbeeld fisiese veranderlikes (lengte, gewig, ouderdom, ensovoorts), persoonlike eienskappe (intelligensie, dominansie, ekstroversie, magsooriëntasie, ensovoorts) en persoonlike

waardes (reg teenoor verkeerd). Bestaande navorsing in ander organisasies as hospitale, toon dat hierdie tipe veranderlikes wel in verband staan tot leierskap (Bass, 1990a).

Laastens ondersoek die studie vyf leierskapvaardighede (aandag deur visie, betekenis deur kommunikasie, vertroue deur posisionering, selfuiting deur positiewe selfagting, en bemagtiging) wat hoofsaaklik van toepassing is op topbestuur (hoofuitvoerende beamptes), in andersoortige organisasies as 'n provinsiale hospitaal. Hierdie hoofuitvoerende beamptes, in wie hierdie vyf transformerende leierskapvaardighede geïdentifiseer is (Bennis & Nanus, 1985), het 'n mediaan-ouderdom van 56 jaar, 'n gemiddelde inkomste van \$400 000 (sonder byvoordele), 'n gemiddeld van twee en twintig en 'n half jaar diens in die organisasie en hulle was reeds die hoofuitvoerende beampte vir agt en 'n half jaar. Verder was bykans al hierdie hoofuitvoerende beamptes blanke mans. Hierdie leierskapvaardighede in Bennis en Nanus (1985) se studie was dus afkomstig van ervare en ouer manlike leiers van 'n hoër inkomste groep. Toekomstige navorsing in 'n Suid-Afrikaanse konteks kan fokus op jonger, minder ervare middelvlakbestuurders van albei geslagte en verskillende etniese groepe.

5.4 GEVOLGTREKKINGS

Die doel van die studie was om te bepaal tot watter mate die waargenome transformerende leierskapvaardighede van die middelvlakbestuurder, 'n voorspeller is van topprestasie. Die verkreeë resultate vir al vyf die transformerende leierskapvaardighede en topprestasie-faktore dui daarop dat die transformerende leierskapvaardighede topprestasie voorspel. Die leierskapvaardighede vanuit die ondergeskiktes se persepsies is wel matig tot gereeld teenwoordig by middelvlakbestuur, en dit ondersteun die hipoteses wat gestel is. Daarbenewens was bemagtiging die beste voorspeller van topprestasie. Bemagtiging is dus 'n uitvloeisel van effektiewe leierskap en gevolglik 'n leierskapvaardigheid.

Hierdie resultate is verder in ooreenstemming met bestaande navorsing wat daarop dui dat middelvlakbestuur se rol moet verander van transaksionele bestuur wat gemoeid is met die handhawing van die status quo, na transformerende leierskap wat verandering stimuleer (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985). 'n Nuwe generasie middelvlakbestuurders word benodig, wie se rolle meer strategies van aard is. Hierdie middelvlakbestuurders moet deelneem aan die beleidmakende proses, hulle moet deelneem aan die vorming van 'n gedeelde visie, hulle moet weet wat bedoel word met bemagtiging, hulle moet voorstanders wees van bemagtiging, hulle moet vertrouwe bou, hulle moet spanprestasie en leergierigheid fasiliteer, hulle moet die ondergeskiktes van 'n bemagtigende werk voorsien en hulle moet 'n omgewing skep waar spanlede gemaklik en vrymoedig voel om na hulp en afrigting te strew (Sykes, 1996).

Gegee die noodsaaklikheid van regstellende aksies en gelyke geleenthede binne die Suid-Afrikaanse opset, sal meer vroue en persone wat voorheen nie in bestuursposisies was nie, hulle in middelvlak- en topbestuursposisies bevind. Hierdie persone en hul ondergeskiktes sal dringende behoeftes ontwikkel aan transformerende leierskapvaardighede en die bereiking van topprestasie binne die organisasie waarin hulle werksaam is. In die lig van die ekonomiese posisie waarin Suid-Afrikaanse organisasies hulle in verhouding tot die res van die wêreld bevind, kan die strew na en die bereiking van topprestasie hierdie las verlig. Hieruit kan afgelei word dat die rol en taak van Suid-Afrikaanse praktisyns en bedryfsielkundiges nie 'n taak gaan wees om nie-professionele persone en organisasies te kritiseer of te oordeel nie, maar om strategieë en programme daar te stel om bestuurders toe te rus met transformerende leierskapvaardighede om hulself te bemagtig. Sodoende stel die bestuurders hulself in staat om hulle ondergeskiktes te bemagtig, en so word topprestasie moontlik.

- Ackerman, L.S. (1984). The flow state: A new view of organizations and managing. In J.D. Adams (Ed.), *Transforming work: A collection of organizational transformation readings* (pp. 114 - 138). Virginia: Miles River Press.
- Alimo-Metcalfe, B. (1995). An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment. *Women in Management Review*, 10 (2), 3-8.
- Allen, L.A. (1964). *The management profession*. New York: McGraw-Hill.
- Allen, R.E. (1996). Easing the anxiety. *Executive Excellence*, 13 (7), 5.
- Anastasi, A. (1982). *Psychological testing* (5th ed.). New York: MacMillan.
- Andrews, A. (1988). Management of change requires leaders with boldness and vision. *Human Resources Management*, 4 (2), 12-15.
- Anonymous. (1996a). A great new world. *Credit Union Management*, 19 (2), 12.
- Anonymous. (1996b). Improving employee performance. *Food Management*, 31 (5), 69.
- Avolio, B. (1996). Leadership most critical issue in business today. *Human Resource Management*, 61 (10), 10-14.
- Bain, D. (1982). *The productivity prescription*. New York: McGraw-Hill.
- Ball, C. (1991). *Learning pays*. London: Royal Society of Arts.

- Baskerville, D.M. & Clarke, C.V. (February 1994). Work hard - but smart. *Black Enterprise*, 24 (7), 59.
- Bass, B.M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Macmillan.
- Bass, B.M. (1990a). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1990b). From transactional to transformational leadership. In J.A. Sonnenfeld (Ed), *Concepts of leadership* (pp. 119-134). Singapore: Dartmouth.
- Bass, B. (1994). Transformational leadership critical for South Africa. *Human Resource Management*, 10 (1), 10-13.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Becker, M.G. (September 1996). Lessons in empowerment. *Training*, 33, 35-42.
- Beckhard, R. (1996). On future leaders. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds), *The leader of the future* (pp. 125-129). San Francisco: Jossey-Bass.
- Behling, O. & McFillen, J.M. (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organizational Management*, 21 (2), 163-191.
- Bemowski, K. (1996). Leaders on Leadership. *Quality Progress*, 29 (1), 43-45.

- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. London: Hutchinson Business Books.
- Bennis, W. (1996). The leadership crisis. *Executive Excellence*, 13 (7), 3-4.
- Bennis, W. & Mische, M. (1996). 21st century organizations. *Executive Excellence*, 13 (9), 7-8.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper & Row.
- Berlew, D.E. (1974). Leadership and organizational excitement. *California Management Review*, 17 (2), 21-30.
- Birkner, L.R. & Birkner, R. (1996). Building a health and safety learning organization. *Occupational Hazards*, 58 (8), 17.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Blanchard, K. & Randolph, A. (1996). Empowerment is key to growth. *Executive Excellence*, 13 (5), 10.
- Boal, K.B. & Bryson, J.M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler & C.A. Schriesheim (Eds), *Emerging leadership vistas* (pp. 5-28). Lexington, MA: Lexington Books.
- Bornstein, S.M. & Smith, A.F. (1996). The puzzles of leadership. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds), *The leader of the future* (pp. 281-292). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowers, D.G. & Seashore, S.E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238 - 263.

- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
- Bronowski, J. (1973). *The ascent of man*. London: Science Horizons.
- Bryman, A. (1982). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Buhler, P. (1995). Managing in the 90s. *Supervision*, 56 (9), 24-26.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carkhuff, R. (1988). *Empowering the creative leaders in the new age of capitalism*.
Massachusetts: Human Resource Press.
- Chapin, P.H. (1995/1996). Remotivating the public service: The leadership challenge.
Optimum, 26 (3), 39-43.
- Charlton, G.D. (1991). *Identifying leadership competence*. Unpublished Master of
Management thesis. University of the Witwatersrand, Johannesburg.
- Charlton, G.D. (1993). *Leadership: The human race* (2nd ed.). Cape Town: Rustica
press.
- Chevalier, F. (1991). The quality movement in France: A passing fad or a new mode
of management. *Quality Forum*, 17 (2), 77-82.
- Clauson, J. (1996). Peter Senge's ideas live on via the learning-org. *Quality Progress*,
29 (9), 153-162.
- Clemmer, J. (1995). Who are you, and what do you want? *Executive Excellence*, 12
(12), 16-17.

- Clover, W.H. (1990). Transformational leaders: Team performance, leadership ratings, and firsthand impressions. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds), *Measures of leadership* (pp. 171-184). New Jersey: Leadership Library of America.
- Coetzee, C. (1988). Participative management: Cure for many business problems. *Human Resource Management*, 4 (3), 35-37.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organisational settings. *Academy Of Management Review*, 12 (4), 637-647.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.
- Conger, J.A. (1989). Leadership: The art of empowering others. In J.A. Sonnenfeld (Ed), *Concepts of leadership* (pp. 27-34). Singapore: Dartmouth.
- Cooper, C. & Arbrose, J. (1984). Executive stress goes global. *International Management*, 39 (5), 28-32.
- Covey, S.R. (1996a). Three roles of the leader in the new paradigm. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds), *The leader of the future* (pp. 149-159). San Francisco: Jossey-Bass.
- Covey, S.R. (1996b). 7 Keys to performance. *Executive Excellence*, 13 (6), 3-4.
- Csoka, L.S. (1996). The rush to leadership training. *Across The Board*, 33 (8), 28-32.
- Darraugh, B. (May 1991). Basics of employee empowerment. *American Society for Training and Development*, 45 (5), 1-12.

- De Geus, A. (1991). *Towards a national extrovert learning culture*. Paper presented at the Leadership and Learning Conference of 13 May at C.S.I.R., Pretoria.
- Dixon, N. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. London: McGraw-Hill.
- Drucker, P.F. (1954). *The practice of management*. London: Heinemann.
- Drucker, P.F. (1969). *The age of discontinuity*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1996). Foreword. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds), *The leader of the future* (pp. xi-xv). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dunn, J.D. & Stephens, E.C. (1972). *Study guide to accompany management of personnel*. New York: McGraw-Hill.
- Enderle, G. (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics* 6 (8), 657-663.
- Farquhar, K. (1989). "Stage models of executive transition", *Employee responses to external executive succession: Attributions and the emergence of leadership*. Unpublished Ph.D. dissertation. Boston University, Boston.
- Farquhar, K. (1996). A tough act to follow: Traumatic executive departure and the post-transformational context. *International Journal of Public Administration*, 19 (6), 991-1026.
- Feldberg, M. (1975). *Organizational behaviour*. Johannesburg: Juta.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Fiedler, F. (Autumn 1974). The contingency model: New directions of leadership utilization. *Journal of Contemporary Business*, 3 (4), 65-80.
- Fisher, D., Merron, K. & Torbert, W.R. (1987). Human development and managerial effectiveness. *Group and Organization Studies*, 12 (3), 257-273.
- French, J.R.P. & Raven, B. (1960). The bases of social power. In D. Cartwright & A.F. Zander (Eds), *Group dynamics* (pp. 259-269). New York: Harper & Row.
- Frankl, V. (1984). *Man's search for meaning*. Washington: Washington Squares Press.
- Fritz, R. (1984). *The path of least resistance*. Hanover: Halliday Lithograph.
- Gabarro, J.J. (1987). *The dynamics of taking charge*. Boston: Harvard University Press.
- Gandz, J. & Bird, F.G. (1996). The ethics of empowerment. *Journal of Business Ethics*, 15 (4), 383-392.
- Garfield, C. (1986). *Peak performers*. London: Hutchinson Business.
- Garfield, C. (1995). Peak performance. *Executive Excellence*, 12 (5), 5.
- Garfield, C.A. (1984). *Peak performance: Mental training techniques for the world's greatest athletes*. New York: Warner Books.
- Garfield, C.A. (1987). Peak performance in business. *Training and Development Journal*, 41 (4), 54-59.
- Garratt, B. (1990). *Creating a learning organisation: A guide to leadership, learning and development*. Cambridge: Director Books.

- Gerber, P.D., Nel, P.S. & Van Dyk, P.S. (1990). *Mannekragbestuur*. Pretoria: Southern.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H., Jr. (1988). *Organizations: Behavior, structure, processes* (6th ed.). Homewood: Irwin.
- Gilmore, T. (1988). *Making a leadership change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Greenberg, H.M. (1996). Building peak performance teams. *Agency Sales Magazine*, 26 (1), 28-29.
- Greenberg, J. & Weinstein, H. (1992). Building peak performance teams. *Manage*, 43 (4), 4-7.
- Grensing, L. (1985). Pyramid power: Meet higher needs for peak performance. *Management World*, 14 (6), 38-39.
- Griffin, R.W. (1984). *Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Guarriello, M.S. (1996). The management of leadership. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 17 (3), 17-20.
- Guest, D. & Knight, K. (1979). *Putting participation into practice*. Farnborough: Gower.
- Hall, F. (1990). A premise of competence. *Human Resource Management*, 6 (2), 14-17.
- Harari, O. (1995). The missing link in performance. *Management Review*, 84 (3), 21-24.

- Hater, J.J. & Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perception of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 695-702.
- Heifetz, M.L. (1993). *Leading change, overcoming chaos*. California: Ten Speed Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organisational behavior: Utilising human resources* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hesselbein, F. (1996). The "how to be" leader. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds), *The leader of the future* (pp. 121-124). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hildula, L. (1996). Improving employee empowerment. *The CPA Journal*, 66, 70.
- Hofmeyr, K. (1989). Why employee advancement programmes fail. *Institute of Personnel Management*, 8 (3), 13-22.
- Hollander, E.P. (1993). Legitimacy, power, and influence: A perspective on relational features of leadership. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 29-47). New York: Academic Press.
- Hollander, E.P. & Offermann, L.R. (1990a). A review of prior scholarly research in leadership: Relational features of organizational leadership and followership. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds), *Measures of leadership* (pp. 83-97). New Jersey: Leadership Library of America.
- Hollander, E.P. & Offerman, L.R. (1990b). Power and leadership in organizations - relationships in transition. *American Psychologist*, 45 (2), 179-189.

- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321-338.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds), *Leadership: The cutting edge* (pp.189-207). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891- 902.
- Human, L. (1989). Management development in a changing society. *Institute of Personnel Management*, 8 (3), 8-11.
- Hunt, J. (1996). Using your defects to best effect. *Director*, 49 (7), 81.
- Isabella, L. (1992). Managing the challenges of trigger events: The mindsets governing adaptation to change. *Business Horizons* 35 (5), 59-66.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1993). *Organizational behavior and management* (3rd ed.). Boston: Donnelley.
- Jacobs, T.O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Virginia: Human Resources Research Organization.
- Jacobs, J., Shapiro, Y. & Steward, T. (1997). Editorial. *The Graduate, newsletter of the HSRC register of graduates*, 4.
- Kahn, R. & Katz, D. (1953). Leadership practices in relation to productivity and morale. In D. Cartwright & A. Zander (Eds), *Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper & Row.

- Kakabadse, A. & Mukhi, S. (1984). *The future of management education*. Hampshire: Gower.
- Kanter, R.M. & Stein, B.A. (1979). *Life in organizations*. New York: Basic Books.
- Kanter, R.M. (1983). *The change masters*. New York: Simon and Shuster.
- Kanter, R.M. (1989). The new managerial work. *Harvard Business Review*, 67, 85-92.
- Kast, F. (1970). *Organizational and management: A systems approach*. New York: McGraw-Hill.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kelly, G. (1986). *Chief executive officers success and the development of high potential employees*. Unpublished MBA Research report. University of the Witwatersrand, Johannesburg.
- Kenney, T. (1996). 'Followship' holds as much importance as leadership. *Nation's Restaurant News*, 30 (34), 24.
- Kerlinger, F.N. & Pedhazur, E.J. (1973). *Multiple regression in behavioural research*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). *Leaders, fools and imposters*. New York: Jossey-Bass.
- Keys, J.B., Fulmer, R.M. & Stumpf, S.A. (1996). Microworlds and simuworlids: Practice fields for the learning organization. *Organizational Dynamics*, 24 (4), 36-49.

- Kiefer, C.F. & Senge, P. (1984). Metanoic organizations. In J.D. Adams (Ed.), *Transforming work: A collection of organizational transformation readings* (pp. 69 - 84). Virginia: Miles River Press.
- Kiefer, C.F. & Stroh, P. (1984). A new paradigm for developing organizations. In J.D. Adams (Ed.), *Transforming work: A collection of organizational transformation readings* (pp. 171 - 184). Virginia: Miles River Press.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36-51.
- Koob Cannie, J. & Caplin, D. (1991). *Keeping customers for life*. New York: Amacom.
- Kotter, J.P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1987). *The leadership challenge*. London: Jossey-Bass.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kritzinger, M.S.B., Labuschagne, F.J. & Pienaar, P. DE V. (1972). *Verklarende Afrikaanse woordeboek* (6de uitg.). Pretoria: Van Schaik.
- Kushel, G. (1994). *Reaching the peak performance zone*. New York: Amacom.
- Labuschagne, F.J. & Eksteen, L.C. (1993). *Verklarende Afrikaanse woordeboek* (8ste Hers. uitg.). Pretoria: Van Schaik.
- Lapinsky, A.T. (1990). *A performance based approach to managerial competence*. Unpublished M.M. thesis. University of the Witwatersrand, Johannesburg.

- Latham, G.P. & Wexley, K.N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Leider, R.J. (1996). The ultimate leadership task. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds), *The leader of the future* (pp. 189-198). San Francisco: Jossey-Bass.
- Levin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in an experimentally created social climate. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Levine, H.Z. (1995). Reaching the peak performance zone: How to motivate yourself and others to excel. *Compensation & Benefits Review*, 27 (5), 64.
- Lewis-Beck, M.S. (1980). *Applied regression: An introduction*. Beverley Hills: Sage.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E.A., Kirkpatrick, S.A., Wheeler, J., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K. & Chah, D. (1991). *The essence of leadership*. New York: Lexington.
- Lorch-Bacci, I. (1992). Managing: Achieving peak performance. *Security Management*, 36 (1), 17, 20.
- Lumsden, G.J. (1982). *How to succeed in middle management*. New York: AMACOM.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Maguire, B. (1996). Principles for change. *Machine Design*, 68 (4), 160.
- Makins, M., Scott, J. & Hardie, R.G. (Eds) (1995). *Collins paperback dictionary* (new ed.). Glasgow: HarperCollins.

- Manning, A.D. (1987). *Communicating for change*. Cape Town: Juta.
- Manning, A.D. (1988). *The new age of strategies*. Johannesburg: Southern Books.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. (1989). *Super leadership*. New York: Prentice-Hall.
- Mariotti, J. (1996). The building blocks of leadership. *Industry Week*, 245 (15), 108.
- Marsick, V.J. (1994). Trends in managerial reinvention: Creating a learning map. *Management Learning*, 25 (1), 11-33.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- May, R.B., Masson, M.E.J. & Hunter, M.A. (1990). *Application of statistics in behavioral research*. New York: Harper & Row.
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard Business School.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28 (7), 1-14.
- McCrae, I. (1991). *Leadership in practice – A Southern African perspective*. Paper presented at the Leadership and Learning Conference of the C.S.I.R., Pretoria.
- McDermott, K., Laschinger, H.K.S. & Shamian, J. (1996). Work empowerment and organizational commitment. *Nursing Management*, 27 (5), 44-47.
- McGill, M.E., Slocum, J.W. (Jr) & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21 (1), 5-17.

- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. (1966). The human side of enterprise. In W.G. Bennis & E.H. Schein (Eds), *Leadership and motivation: Essays of Douglas McGregor* (pp. 3-20). Cambridge: M.I.T. Press.
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction and organizational commitment. *Hospital & Health Services Administration*, 41 (2), 160-175.
- Mescon, M.H. & Mescon, T.S. (1996). Managing with a mission. *Executive Excellence*, 13 (5), 11.
- Miller, W.H. (1996). Leadership at a crossroads. *Industry Week*, 245 (15), 42-56.
- Milton, C.R. (1981). *Human behavior in organizations: Three levels of behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mitchell, G. (1997). The changing world of work. *The Graduate, newsletter of the HSRC register of graduates*, 4.
- Mitchell, T.R. (1978). *People in organizations: Understanding their behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Mol, A. (1996). Successful targeting. *Productivity SA*, 22 (6), 19-22.
- Morris, W. (1976). *The American heritage dictionary of the English language*. Boston: Houghton Mifflin.
- Morrow, L. (1987). Who's in charge? *Time*, 130 (45), 10-13.

- Naisbitt, J. & Aburdene, P. (1990). *Mega-Trends 2000* (2nd ed). London: Sidgwick & Jackson.
- Nanus, B. (1989). *The leader's edge*. Chicago: Contemporary Books.
- Nathan, M.L. (1996). The leader of the future: New visions, strategies, and practices for the next era. *Academy of Management Executive*, 10 (1), 92-95.
- Nicholas, T. (1993). *Secrets of entrepreneurial leadership*. Dearborn: Dearborn Group.
- Noe, J.R. (1986). Ten questions that can change your life. *Industry Week*, 228, 45-49.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nyati, M. (1996). Steaming ahead. *Productivity SA*, 22 (6), 6-8.
- Oechsli, M.J. (1994). Peak performance comes from within. *Life & Health Insurance Sales*, 137 (7), 58-69.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Pearn, M., Roderick, C. & Mulrooney, C. (1995). *Learning organizations in practice*. London: McGraw-Hill.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (Jr). (1982). *In search of excellence*. New York: Warner Books.
- Peters, T. (1988). *The leadership alliance - A viewers guide*. California: Video House.
- Peters, T. (1996). Brave leadership. *Executive Excellence*, 13 (1), 5-6.

- Plamondon, W.N. (1996). Energy and leadership. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds), *The leader of the future* (pp. 273-279). San Francisco: Jossey-Bass.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Pospisil, V. (1996). Leadership at its best. *Industry Week*, 245 (10), 122.
- Privette, G. (1965). Transcendent functioning. *Teachers College Record*, 66 (8), 733-739.
- Privette, G. (1981). Dynamics of peak performance. *Journal of Humanistic Psychology*, 21 (1), 57-67.
- Privette, G. & Landsman, T. (1983). Factor analysis of peak performance: The full use of potential. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44 (1), 195-200.
- Procaccini, J. (1986). *Mid-level management: Leadership as a performing art*. New York: University Press of America.
- Rainey, H.G. & Watson, S.A. (1996). Transformational leadership and middle management: Towards a role for mere mortals. *International Journal of Public Administration*, 19 (6), 763-800.
- Ravensdale, A. (1984). Management development supply and demand. *Training and Development Journal*, 38 (2), 29-30.
- Robie, R.S. (1996). Is your management culture a crocodile or a dinosaur? Don't mistake change for progress. *Plant Engineering*, 50 (10), 147, 150.

- Rosen, R.H. (1996). *Leading people*. New York: Viking Penguin.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68 (6), 119-125.
- Rost, C.R. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Sadie, J. (1988). Demographic changes: Time for new management Policies. *Human Resource Management*, 4 (6), 9-15.
- Schein, E.H. (1980). *Organisational culture and leadership*. San Francisco: Josey-Bass.
- Schein, E.H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, 34 (2), 85-92.
- Schilbach, C. (1983). *Die ontwikkeling van leierskapvaardighede by middelvlakbestuur*. Ongepubliseerde D.Com proefskrif, Universiteit van Pretoria, Pretoria.
- Senge, P.M. (1990). The leader's new work: Building learning organisations. *Sloan Management Review*, 32 (1), 7-23.
- Senge, P.M. (1993). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Senge, P.M. (1995). Leading learning organizations. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds), *The leader of the future* (pp. 41-57). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shackleton, V. (1995). *Business leadership*. London: Routledge.
- Shamir, B., House, R.J. & Arthur, M.B. (1993). The motivational effect of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.

- Silber, M.B. (1986). Restless commitments: Winners make their own choices. *Management World*, 15, 1, 6.
- Smircich, L. (1983). Implications for management theory. In L. Putnam & M. Pacanowsky (Eds), *Communication and organizations: An interpretive approach* (pp. 221-241). London: Sage.
- Smith, D.K. (1996). The following part of leading. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds), *The leader of the future* (pp. 199-209). San Francisco: Jossey-Bass.
- Spies, P. (1991). *Demographic trends impacting on South Africa*. Paper presented at the Leadership and Learning Conference of the C.S.I.R., Pretoria.
- Spreitzer, G.M. & Quinn, R.E. (1996). Empowering middle managers to be transformational leaders. *Journal of Applied Behavioural Science*, 32 (3), 237-261.
- Stata, R. (1989). Organizational learning - The key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30 (3), 63-74.
- Stewart, T.A. (1996). The nine dilemmas leaders face. *Fortune*, 133 (5), 112-113.
- Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (1957). *Leader behaviour: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University.
- Stoner-Zemel, M.J. (1988). *Visionary leadership, management, and high performing work units an analysis of workers perceptions*. Unpublished Doctoral dissertation in Education. University of Massachusetts, Massachusetts.
- Stroh, P. (1984). The O.D. practitioner as a visionary leader. *Vision/Action: The Journal of the Bay Area OD Network*, 4, 9-11.

- Sunter, C. (1987). *The world and South Africa in the 1990s*. Cape Town: Human and Rousseau.
- Sykes, P. (1996). Empowerment: Nobody said it would be easy. *Works Management*, 49 (3), 37-41.
- Taffinder, P. (1995). *The new leaders*. London: Kogan Page.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.M. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 2 (36), 95-101.
- Tapscott, D. (1995). Leadership for the internetworked business. *Information Week*, 553, 65-72.
- Taylor, F.W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Thorlakson, A.J.H. & Murray, R.P. (1996). An empirical study of empowerment in the workplace. *Group Organization Management*, 21 (1), 67-83.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Tompkins, J.A. (1995). The genesis enterprise, part one: Achieving peak performance. *Modern Materials Handling*, 50 (3), 41.
- Uliana, E. (1996). Productivity statements. *Productivity SA*, 22 (6), 15-18.
- Ulrich, D. (1996). Credibility x capability. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds), *The leader of the future* (pp. 209-220). San Francisco: Jossey-Bass.

- Ulrich, D., von Glinow, M.A. & Jick, T. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22 (2), 52-66.
- Verespej, M.A. (1996). Lead, don't manage. *Industry Week*, 245 (5), 55-60.
- Von Dran, G.M., Prybutok, V.R. & Kappelman, L.A. (1996). Arizona State University's lesson in creating public change agents. *National Productivity Review*, 15 (2), 17-22.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
- Warrick, D.D. (1995). Best practices occur when leaders lead, champion change, and adopt a sound change process. *Organizational Development Journal*, 13 (4), 91-100.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weber, G.B. (1996). Growing tomorrow's leaders. In F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds), *The leader of the future* (pp. 303-309). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Williams, S. (1994). *Managing pressure for peak performance*. London: Kogan Page.
- Williamson, J.N. (1986). *The leader - manager*. New York: Wiley.
- Wills, S. (1996). European leadership: Key issues. *European Management Journal*, 14 (1), 90-97.

Wolfaardt, J.B., Botha, E., De Beer, M., Viviers, R. & Vosloo, S. (1997). *Navorsingsmetodiek en sielkundige meting* (Enigste studiegids vir IPS201-C). Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Yankelovich, D. & Associates. (1983). *Work and human values*. New York: Public Agenda Foundation.

Yeung, A.K. & Ready, D.A. (1995). Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations. *Human Resource Management*, 34 (4), 529-546.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55 (5), 67-80.

BYLAE A

BIOGRAFIESE, LEIERSKAPVAARDIGHEIDS- EN TOPPRESTASIE-VRAELYTE

INLEIDING:

DANKIE VIR U BEREIDWILLIGHEID EN SAMEWERKING IN DIE VOLTOOIING VAN HIERDIE VRAELYTE. DIE DOEL VAN HIERDIE STUDIE IS OM TE BEPAAL TOT WATTER MATE TRANSFORMERENDE LEIERSKAPVAARDIGHEDEN VAN DIE MIDDELVLAKBESTUURDER 'N VOORSPELLER IS VAN TOPPRESTASIE, SOOS WAARGENEEM EN ERVAAR DEUR DIREKTE ONDERGESKIKTES VAN DIE MIDDELVLAKBESTUURDER. HIERDIE BENADERING LAAT 'N OMVATTENDE BEPALING TOE AANGAANDE DIE IMPAK VAN LEIERSKAPVAARDIGHEDEN EN SAL WAARDEVOLLE INLIGTING VERSKAF VIR TOEKOMSTIGE LEIERSKAPONTWIKKELING EN ORGANISASIE-PRESTASIE.

DIE RESULTATE VAN HIERDIE VRAELYTE IS STRENG VERTROULIK. GEEN INDIVIDUE KAN BY NAME GEÏDENTIFISEER WORD MET DIE VERSLAG WAT DAARUIT VOORTVLOEI NIE. U RESULTATE SAL SAAM MET ANDER RESULTATE GEVOEG WORD EN UITGEDRUK WORD AS EMPIRIESE GROEPE VAN BEKWAME GEDRAG EN TOPPRESTASIE. 'N VERSLAG WAT ANONIMITEIT VERSEKER EN HANDEL OOR DIE BEVINDINGE VAN BELANG VIR MENSlikeHULPBRON-IMPLEMENTERING, SAL BESKIKBAAR GESTEL WORD AAN DIE BESTUUR BY VOLTOOIING VAN DIE NAVORSING.

ENIGE NAVRAE AANGAANDE DIE VRAELYTE KAN GERIG WORD AAN BARNIE VAN JAARVELD, TELEFOON (013) 756-2487.

DEPARTEMENT: _____

BIOGRAFIESE INLIGTING

IN HIERDIE AFDELING WIL EK GRAAG AGTERGRONDINLIGTING VERKRY WAT MY IN STAAT SAL STEL OM DIE DATA TE INTERPRETEER EN OOK OM DIE EFFEK VAN LEIERSKAPPRAKTYKE OP VERSKILLENDE GROEPE MENSE BETER TE VERSTAAN. JOU ANTWOORDE SAL GEHEEL EN AL VERTROULIK EN ANONIEM BLY.

INSTRUKSIES: PLAAS 'N "X" BY DIE BESKRYWING WAT DIE BESTE OP JOU VAN TOEPASSING IS. TREK SLEGS EEN "X" PER VRAAG, IN DIE KOLOM WAT DIREK BO OF REGS VAN DIE BESKRYWINGS GENOMMER IS.

1. JOU GESLAG:

MANLIK	1
VROULIK	2

2. JOU OUDERDOM:

1	2	3	4	5
0 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	56 EN OUER

3. HOEVEEL JAAR (LANK) IS JY 'N LID VAN HIERDIE AFDELING WAARVOOR JOU HOOF VERANTWOORDELIK IS?

1	2	3	4	5
MINDER AS 1	1 - 2	3 - 6	7 - 10	MEER AS 10

4. HOEVEEL JAAR IS JOU HOOF VERANTWOORDELIK VIR HIERDIE AFDELING?

1	2	3	4	5
MINDER AS 1	1 - 2	3 - 6	7 - 10	11 +

5. HOEVEEL FORMELE OPLEIDING HET JY? (KWALIFIKASIE BEREIK)

1	2	3	4
ST 6 - ST 9	ST 10	DIPLOMA	GRAAD

SPESIFISEER GRAAD OF DIPLOMA: _____

6. JOU RAS WORD DIE BESTE BESKRYF AS:

1	2	3	4	5
BLANK	SWART	INDIËR	KLEURLING	ANDER

SPESIFISEER ANDER ASSEBLIEF: _____

7. IN WATTER AFDELING OF SAAL IS JY WERKSAAM:

APTEEK	1
NYWERHEIDSTEGNIKUS	2
ORTOTIS/PROTOTIS	3
ARBEIDSTERAPIE	4
FISIOTERAPIE	5
RADIOGRAFIE	6
DIEETKUNDE	7
TUINBOUKUNDE	8
PERSONEELAFDELING	9
FINANSIËLE AFDELING	10
ADMINISTRATIEWE AFDELING	11
SAAL 1 - DAGPASIËNTE	12
SAAL 3 - MANS-CHIRURGIE	13
SAAL 4 - KRAAMSAAL	14
SAAL 6 - VROUE, MEDIES/ORTOPEDIE	15
SAAL 8 - KINDERSAAL	16
SAAL 9 - MANS, ORTOPEDIE	17
SAAL 10 - MANS, MEDIES	18
SAAL 11 - VROUE-CHIRURGIE	19
ICU - INTENSIEWESORGEENHEID	20
ONGEVALLE	21
BUITEPASIËNTE	22
SSD	23

LEIER SE EIE AKTIWITEIT

INSTRUKSIES: GEBRUIK DIE NEGEPUNTSKAAL EN GEE 'N WAARDE AAN DIE VOLGENDE STELLINGS/BEGRIPE DEUR 'N "X" IN DIE TOEPASLIKE BLOKKIE TE TREK, IN TERME VAN JOU LEIER OF ONMIDDELLIKE HOOF SE AKTIWITEITE BY DIE WERK. DIE VRAELYS BESTAAN UIT 25 STELLINGS. DIE VRAELYS SAL U \pm 15 MINUTE NEEM OM TE VOLTOOI. VOLTOOI ASSEBLIEF AL DIE VRAE. LEES DIE STELLINGS BEGINNENDE MET - DIE PERSOON AAN WIE EK RAPPOORTEER

		AKTIWITEIT WORD NIE UITGEDRUK NIE	MATIGE TOT GEREELDE UITDRUKKING VAN AKTIWITEIT							AKTIWITEIT KOM IN ALLE SITUASIES VOOR
1.	ONTWIKKEL EN KOMMUNIQUEER 'N DUIDELIKE VISIE VAN DIE TOEKOMS VAN DIE ORGANISASIE/AFDELING IN 'N POGING OM RIGTING AAN DIE PERSONE TE VOORSIEN.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	ONTWIKKEL PERSOONLIKE STERK PUNTE EN SWAK PUNTE DEUR MIDDEL VAN SELFBEWUSWORDING EN 'N REALISTIESE SIENING VAN HOM/HAARSELF.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.	KOMMUNIQUEER DOELBEWUS 'N SINVOLLE FOKUS VIR PERSONE, DEUR MIDDEL VAN VERBALE UITDRUKKING, SIMBOLE EN GRAFIESE VOORSTELLINGS VAN IDEES.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4.	SKEP GELEENTHEDE WAAR WERKERS GEWILLIG, IN STAAT EN TOEGELAAT WORD OM WERKSVERWANTE AKTIWITEITE TE BEOEFEN.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5.	DEMONSTREER VERTRoue EN KONSTANTE OPTREDE WAT OOREENSTEM MET SY/HAAR WOORDE EN DADE.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	VERWAG ONBUIGBARE STANDAARDE VAN VOORTREFLIKHEID EN TOON BELANGSTELLING IN DIE VERBETERING VAN VORIGE STANDAARDE IN DIE NASTREWE VAN DOELWITTE.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.	MOEDIG STRATEGIESE VERANDERING AAN TERWYL 'N DUIDELIKE DOEL VAN DIE ORGANISASIE BEHOU WORD.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8.	INSPIREER EN ONTWIKKEL VERTRoue DEUR POSITIEWE RESPEK/EERBIED EN GELOOF IN ANDER TE OPENBAAR.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.	IS VERBIND TOT SELF-ONTWIKKELING EN 'N DEURLOPENDE LEERPROSES.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10.	VERWYDER ORGANISASIE-STRIUKELBLOKKE WAT PERSOONLIKE GROEI IN ANDER PERSONE VERHINDER.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11.	SKEP FOKUS EN DRA KLAARHEID OOR VAN WAT VAN DIE WERKERS VERWAG WORD.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12.	KOMMUNIQUEER D.M.V. INSIG, BEGRIP EN EMPATIE 'N GEVOEL VAN BETEKENISVOLHEID IN DIE WERK.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13.	HELP PERSONE OM 'N MEER AKKURATE, MEER INSPIRERENDE EN MEER BEMAGTIGENDE UITKYK VAN REALITEITE TE BEREIK.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

		AKTiwITeT wORD NIE UITGEDRUK NIE	MATIGE TOT GEREELDE UITDRUKKING VAN AKTiwITeIT							AKTiwITeIT KOM IN ALLE SITuasIES VOOR
14.	OPENBAAR AANSPEEKLIKHEID, VOORSPELBAARHEID EN BETROUBAARHEID VAN 'N ORGANISASIE OF 'N AFDELING SE POSISIE EN MENING.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15.	SIEN VERANDERING EN BEDREIGING AS 'N UITDAGING EN 'N GELEENTHEID VIR PERSOONLIKE EN/OF ORGANISASIEGROEI.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16.	BESKOU PERSONE AS KREATIEF EN BEKWAAM.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17.	GEE UTING AAN 'N GEVOEL VAN MISSIE WAT PERSONE SE AANDAG TREK, VERBINTENIS INSPIREER EN DOELSTELLINGS IN DADE VERANDER.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18.	STEL EN VERPERSOONLIK 'N MORELE KODE WAT VIR PERSONE OMGEE.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
19.	AANVAAR VERANTWOORDELIKHEID VIR DIE SKEPPING VAN INDIVIDUELE LEWENSERVARINGS, IN PLAAS DAARVAN OM SITUASIES OF PERSONE VIR TEËSPOED TE BLAMEER.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20.	VERHOOG DIE VERWAGTINGS, BEÏNVLOED DIE WAARDES EN MOBILISEER DIE VOLGELINGE SE POTENSIAAL OM HUL KWALITEIT VAN LEWE TE VERHOOG.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
21.	STREEF DAARNA OM TE VERSTAAN WAT 'N ORGANISASIE OF AFDELING VERHOED OM TE GROEI EN SY DOELWITTE TE BEREIK.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
22.	OORREED VOLGELINGE OM VIR ALGEMENE DOELWITTE TOT AKSIE OOR TE GAAN EN SODOENDE SAMEWERKING EN GERIGTHEID IN AKSIE TE BEWERKSTELLIG.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
23.	MAAK STAAT OP PERSONE EN STEL HULLE IN STAAT OM HULLE LEWENS MEER DOELGERIG TE BESTUUR EN TE VERRYK.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
24.	IS DAARTOE IN STAAT OM ONVANPASTE OPTREDE TE DIAGNOSEER EN TE VERANDER EN OM ONAFHANKLIK KONSTRUKTIEWE AKSIE TE NEE.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
25.	SKEP EN MOEDIG GELEENTHEDE VIR SELFONTWIKKELING EN VOORTDURENDE LEER/KENNIS IN ANDER AAN.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

MAAK ASSEBLIEF SEKER DAT U AL DIE VRAE BEANTWOORD HET.

DANKIE DAT U HIERDIE VRAELYS VOLTOOI HET.

PAVE : UTMUNTENDE ORGANISASIEPRAKTYK INDEKS

INSTRUKSIES: ANTWOORD ASSEBLIEF ALLE VRAE IN VERBAND MET DIE WERKSEENHEID OF AFDELING WAARAAN U BEHOORT EN VIR WIE U BESTUURDER/HOOF VERANTWOORDELIK IS. VIR ELKE STELLING HIERONDER, MERK MET 'N "X" DIE NOMMER VAN DIE ANTWOORDKOLOM WAT U PERSEPSIE OF GEVOEL AANGAANDE U WERKSEENHEID DIE BESTE BESKRYF. DIT IS BELANGRIK OM ALLE VRAE TE BEANTWOORD. INDIEN U WERKLIK NIE TOT 'N BESLUIT KAN KOM NIE, MAAK DAN NET 'N "X" OOR DIE NUL (O). MERK SLEGS EEN "X" PER VRAAG.

		STEM DEFINITIEF NIE SAAM NIE	STEM NIE SAAM NIE	VERSKIL LIGTELIK	STEM LIGTELIK SAAM	STEM SAAM	STEM DEFINITIEF SAAM	WEET NIE
1.	DAAR IS 'N ALGEMENE DOEL / MISSIE VIR DIE AFDELING.	1	2	3	4	5	6	0
2.	DAAR IS 'N GEVOEL VAN SAMEHORGHEID / GEVOEL VAN GROEPSVERWANTHEID HIER.	1	2	3	4	5	6	0
3.	EK KAN DIE HOOFDOEL VAN DIE AFDELING DUIDELIK BESKRYF.	1	2	3	4	5	6	0
4.	EK HET DUIDELIKHEID OOR DIE DOELSTELLINGS EN PRIORITEITE VAN HIERDIE AFDELING.	1	2	3	4	5	6	0
5.	PERSONE IS REGDEUR DIE AFDELING VERBIND TOT 'N ALGEMENE MISSIE OF DOEL.	1	2	3	4	5	6	0
6.	PERSONE IS KOEL EN AFSYDIG TEENoor MEKAAR IN HIERDIE AFDELING.	1	2	3	4	5	6	0
7.	DOELSTELLINGS EN PRIORITEITE HOU VERBAND MET DIE MISSIE VAN HIERDIE AFDELING.	1	2	3	4	5	6	0
8.	DAAR IS 'N HOË GRAAD VAN SELFVERTRoue EN VERTRoue TUSSEN LEDE VAN HIERDIE AFDELING.	1	2	3	4	5	6	0
9.	EK HET DUIDELIKHEID OOR HOË MY WERKSVERANTWOORDELIKHEDE BY DIE AFDELING SE MISSIE INSKAKEL.	1	2	3	4	5	6	0
10.	DIE ALGEMEHE VLAk VAN EFFEKTIWITEIT VAN HIERDIE AFDELING IS UITSEKEND.	1	2	3	4	5	6	0
11.	OM TE VOLDoeN AAN WERKSVERWANTE VERWAGTINGS MOET EK DINGE DOEN WAT VIR MY VERKEERD VOEL.	1	2	3	4	5	6	0
12.	OM HIER TE WERK INSPIREER MY TOT DIE HOOGSTE VLAk VAN WERKSPRESTATIE.	1	2	3	4	5	6	0
13.	WANNEER KONFLIK ONTSTAAN IS INDIVIDUELE DOELWITTE 'N GROTER PRIORITEIT AS DIE AFDELING SE DOELWITTE.	1	2	3	4	5	6	0
14.	HOË STANDAARDE VAN WERKSPRESTATIE WORD HIER GEHANDHAAF.	1	2	3	4	5	6	0
15.	PERSONE IN DIE AFDELING GEE-OP AS DIE WERK FRUSTREREND RAAK.	1	2	3	4	5	6	0
16.	MY WAARDES EN DIE AFDELING SE WAARDES STEM GROOTLIKS OOREEN.	1	2	3	4	5	6	0
17.	EK HET 'N VERVULLINGSGEVOEL AANGAANDE DIE VOLTOOIING VAN ONS WERKSDOELWITTE.	1	2	3	4	5	6	0

		STEM DEFINITIEF NIE SAAM NIE	STEM NIE SAAM NIE	VERSKIL LIGTELIK	STEM LIGTELIK SAAM	STEM SAAM	STEM DEFINITIEF SAAM	WEET NIE
18.	MY HOOF IS UITSTEKEND IN DIE BEREIKING VAN DIE ORGANISASIE SE DOELSTELLINGS.	1	2	3	4	5	6	0
19.	EK IS TROTS OM LID VAN HIERDIE AFDELING TE WEES.	1	2	3	4	5	6	0
20.	PERSONE SE DOELWITTE IN HIERDIE AFDELING IS VERENIGBAAR.	1	2	3	4	5	6	0
21.	IN VERGELYKING MET ANDER AFDELINGS WAT EK KEN, IS HIERDIE AFDELING SE EFFEKTIVITEIT UITSTEKEND.	1	2	3	4	5	6	0
22.	DIE AFDELING SE DOELSTELLINGS IS VIR MY BELANGRIK.	1	2	3	4	5	6	0
23.	INDIEN MY WERK ONAFHANKLIKE WERK VEREIS, DAN DOEN EK DIT GOED.	1	2	3	4	5	6	0
24.	EK VOEL MAGTELOOS HIER.	1	2	3	4	5	6	0
25.	EK IS BEREID OM BAIE MEER TE DOEN AS WAT DIE WERK NORMAALWEG VEREIS.	1	2	3	4	5	6	0
26.	EK IS TROTS OP DIE AFDELING SE PRESTASIE.	1	2	3	4	5	6	0
27.	MOREEL IS HIER REDELIK LAAG.	1	2	3	4	5	6	0
28.	DIE AFDELING LEWER TOPKwaliteit / UITMUNTENDE WERK.	1	2	3	4	5	6	0
29.	DIE METODES / BELEID WAT MY HOOF VOLG IS DIE REGTE METODES OM DIE AFDELING SE WERK TE DOEN.	1	2	3	4	5	6	0
30.	EK HET DIE NODIGE VRYHEID OM MY EIE OORDEEL TE GEBRUIK.	1	2	3	4	5	6	0
31.	EK IS BEREIDWILLIG OM DIE AFDELING TE HELP OM SY DOELWITTE TE BEREIK.	1	2	3	4	5	6	0
32.	EK IS OPTIMISTIES OOR DIE AFDELING SE TOEKOMS.	1	2	3	4	5	6	0
33.	EK IS VASBERADE OM DIE WERK TE VOLTOOI AL IS DIT FRUSTREREND.	1	2	3	4	5	6	0
34.	ANDER PERSONE SE VERWAGTINGS AANGAANDE MY WERK VERWAR MY.	1	2	3	4	5	6	0
35.	PERSONE IN HIERDIE AFDELING HET TROTS EN BEVREDIGING IN HUL WERK.	1	2	3	4	5	6	0
36.	EK IS VAN VOORNEMENS OM GELEENTHEDE TE BENUT WAT HIER ONTSTAAN.	1	2	3	4	5	6	0
37.	PERSONE IN HIERDIE AFDELING KOÖRDINEER HULLE POGINGS EN INSETTE INDIEN NODIG.	1	2	3	4	5	6	0
38.	EK IS KONSTANT BESIG OM TE LEER EN OP SOEK NA NUWE IDEES WAT VAN TOEPASSING IS OP DIE WERK IN HIERDIE AFDELING.	1	2	3	4	5	6	0
39.	EK VOEL ONS KAN FEITLIK ENIGE STRUIKELBLOK HIER OORKOM	1	2	3	4	5	6	0
40.	EK IS OPGEWONDE OOR DIE WERK WAT ONS HIER VERRIG.	1	2	3	4	5	6	0

MAAK ASSEBLIEF SEKER DAT U AL DIE VRAE BEANTWOORD HET.

DANKIE DAT U HIERDIE VRAELYS BEANTWOORD HET.

BYLAE B

**BIOGRAPHICAL, LEADERSHIP COMPETENCE AND PEAK PERFORMANCE
QUESTIONNAIRES**

INTRODUCTION:

THANK YOU FOR YOUR WILLINGNESS AND COOPERATION TO COMPLETE THESE QUESTIONNAIRES. THE PURPOSE OF THIS RESEARCH IS TO DETERMINE TO WHICH DEGREE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP COMPETENCIES OF THE MIDDLE LEVEL MANAGERS ARE A PREDICTOR OF PEAK PERFORMANCE, AS PERCEIVED AND EXPERIENCED BY THE DIRECT SUBORDINATES OF THE MIDDLE LEVEL MANAGER. THIS APPROACH ALLOWS A COMPREHENSIVE ASSESSMENT CONCERNING THE IMPACT OF LEADERSHIP COMPETENCE AND WILL PROVIDE VALUABLE INFORMATION FOR FUTURE LEADERSHIP DEVELOPMENT AND ORGANISATIONAL PERFORMANCE.

THE RESULTS OF THESE QUESTIONNAIRES WILL BE STRICTLY CONFIDENTIAL. NO INDIVIDUAL CAN BE IDENTIFIED BY NAME IN THE ENSUING REPORT, AND YOUR OWN RESULTS WILL BE POOLED WITH OTHERS AND EXPRESSED EMPIRICALLY AS CLUSTERS OF COMPETENT BEHAVIOUR AND PEAK PERFORMANCE. A REPORT, SUITABLY SAFEGUARDING ANONYMITY, AND DEALING WITH FINDINGS OF IMPORTANCE FOR HUMAN RESOURCE IMPLEMENTATION, WILL BE MADE AVAILABLE TO MANAGEMENT ON COMPLETION OF THE RESEARCH.

ANY QUERIES REGARDING THE QUESTIONNAIRES CAN BE REFERRED TO BARNIE VAN JAARSVELD, TELEPHONE (013) 756-2487.

DEPARTMENT: _____

BIOGRAPHICAL INFORMATION

IN THIS SECTION, I AM INTERESTED IN OBTAINING SOME BACKGROUND INFORMATION TO HELP ME INTERPRET THE DATA AND TO BETTER UNDERSTAND HOW LEADERSHIP PRACTICES AFFECT DIFFERENT GROUPS OF PEOPLE. YOUR RESPONSES WILL REMAIN COMPLETELY CONFIDENTIAL AND ANONYMOUS.

DIRECTIONS: PLACE A "✕" NEXT TO THE DESCRIPTION THAT BEST APPLIES TO YOU. DRAW ONLY ONE "✕" FOR EACH QUESTION, IN THE COLUMN DIRECTLY ABOVE OR TO THE RIGHT OF THE QUESTION THAT IS NUMBERED. THE RIGHT HAND COLUMN IS FOR OFFICE USE ONLY.

1. YOUR SEX:

MALE	1
FEMALE	2

2. YOUR AGE:

1	2	3	4	5
0 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	56 AND OLDER

3. HOW MANY YEARS (LONG) HAVE YOU BEEN A MEMBER OF THE WORK UNIT/ DEPARTMENT FOR WHICH YOUR MANAGER IS RESPONSIBLE?

1	2	3	4	5
LESS THAN 1	1 - 2	3 - 6	7 - 10	11 +

4. HOW MANY YEARS (LONG) HAS YOUR MANAGER BEEN RESPONSIBLE FOR YOUR WORK UNIT?

1	2	3	4	5
LESS THAN 1	1 - 2	3 - 6	7 - 10	11 +

5. HOW MUCH FORMAL EDUCATION DO YOU HAVE? (QUALIFICATION OBTAINED)

1	2	3	4
STD. 6 - STD. 9	STD. 10	DIPLOMA	DEGREE

SPECIFY YOUR DEGREE OR DIPLOMA: _____

6. YOUR RACE IS BEST DESCRIBED AS:

1	2	3	4	5
WHITE	BLACK	ASIAN	COLOURED	OTHER

PLEASE SPECIFY OTHER: _____

7. IN WHICH DEPARTMENT OR WARD ARE YOU WORKING?

PHARMACY	1
INDUSTRIAL TECHNICIAN	2
ORTHOPTIST/PROTETIS	3
OCCUPATIONAL THERAPY	4
PHYSIOTHERAPY	5
RADIOGRAPHY	6
DIETICIAN	7
HORTICULTURIST	8
PERSONNEL DEPARTMENT	9
FINANCIAL DEPARTMENT	10
ADMINISTRATION	11
WARD 1 - DAY PATIENTS	12
WARD 3 - MALE SURGERY	13
WARD 4 - MATERNITY	14
WARD 6 - FEMALE MEDICAL ORTHOPAEDIC	15
WARD 8 - CHILDREN WARD	16
WARD 9 - MALE ORTHOPAEDIC	17
WARD 10 - MALE MEDICAL	18
WARD 11 - FEMALE SURGERY	19
ICU - INTENSIVE CARE UNIT	20
EMERGENCY	21
OUT PATIENTS	22
SSD	23

LEADERS' SELF ACTIVITY

INSTRUCTIONS: Use the nine point scale and rate the following concepts, by making a "X" in the appropriate block, in terms of **YOUR LEADER OR IMMEDIATE SUPERIOR'S** activity at work. The questionnaire consists of 25 concept statements describing leadership activity. The questionnaire will take you \pm 15 minutes to complete. Please complete **ALL** the questions. Read the statement starting with - **THE PERSON TO WHOM I REPORT**

	ACTIVITY NOT EXPRESSED	MODERATELY FREQUENT EXPRESSION OF ACTIVITY								ACTIVITY MANIFEST IN ALL SITUATIONS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. DEVELOPS AND COMMUNICATES A CLEAR VISION OF THE FUTURE OF THE ORGANISATION OR DEPARTMENT IN ORDER TO PROVIDE DIRECTION FOR PEOPLE.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
2. DEVELOPS PERSONAL STRENGTHS AND WEAKNESSES THROUGH SELF AWARENESS AND A REALISTIC VIEW OF HIM/ HERSELF.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3. CONSCIOUSLY COMMUNICATES A FOCUS THAT IS MEANINGFUL FOR PEOPLE, THROUGH VERBAL EXPRESSIONS, SYMBOLS AND GRAPHIC EXPRESSION OF IDEAS.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
4. CREATES CONDITIONS WHERE EMPLOYEES ARE WILLING, ABLE AND ALLOWED TO PERFORM JOB RELATED ACTIVITIES.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5. DEMONSTRATES TRUSTWORTHINESS AND CONSISTENCY IN BEHAVIOUR THAT IS CONGRUENT IN WORD AND DEED.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
6. EXPECTS UNCOMPROMISING STANDARDS OF EXCELLENCE AND CONCERN WITH IMPROVING PREVIOUS STANDARDS IN PURSUIT OF OBJECTIVES.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
7. FOSTERS STRATEGIC CHANGE WHILE MAINTAINING A CLEAR PURPOSE FOR THE ORGANISATION.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
8. INSPIRES AND DEVELOPS TRUST THROUGH EXPRESSING POSITIVE REGARD AND BELIEF IN OTHERS.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
9. IS COMMITTED TO SELF DEVELOPMENT AND CONTINUAL LEARNING.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10. REMOVES ORGANISATIONAL OBSTACLES HINDERING PERSONAL GROWTH IN OTHER PEOPLE.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
11. CREATES FOCUS AND TRANSMITS CLARITY CONCERNING WHAT IS EXPECTED FROM EMPLOYEES.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
12. COMMUNICATES THROUGH UNDERSTANDING AND EMPATHY A SENSE OF MEANINGFULNESS IN WORK.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
13. HELPS PEOPLE ACHIEVE MORE ACCURATE, MORE INSPIRING AND MORE EMPOWERING VIEWS OF REALITY.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
14. MANIFESTS ACCOUNTABILITY, PREDICTABILITY AND RELIABILITY OF AN ORGANISATION OR DEPARTMENT'S POSITION AND VIEWPOINT.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

	ACTIVITY NOT EXPRESSED	MODERATELY FREQUENT EXPRESSION OF ACTIVITY								ACTIVITY MANIFEST IN ALL SITUATIONS
		1	2	3	4	5	6	7	8	
15. PERCEIVE CHANGE AND THREATENING SITUATIONS AS A CHALLENGE AND OPPORTUNITY FOR PERSONAL AND/OR ORGANISATIONAL GROWTH.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
16. VIEWS PEOPLE AS CREATIVE AND COMPETENT.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
17. EXPRESSES A SENSE OF MISSION THAT CATCHES PEOPLE'S ATTENTION, INSPIRES COMMITMENT AND TRANSFORMS PURPOSE INTO ACTION.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
18. ARTICULATES AND EMBODIES A MORAL CODE THAT CARES ABOUT PEOPLE.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
19. ACCEPTS RESPONSIBILITY FOR CREATING INDIVIDUAL LIFE EXPERIENCE, RATHER THAN BLAMING SITUATIONS OR PEOPLE FOR MISFORTUNE.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
20. RAISES THE ASPIRATION, SHAPES THE VALUES AND MOBILISES THE POTENTIAL OF FOLLOWERS IN A WAY THAT IMPROVES THE QUALITY OF THEIR LIVES.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
21. SEEKS TO UNDERSTAND WHAT IS PREVENTING AN ORGANISATION OR DEPARTMENT FROM GROWTH AND ACHIEVING ITS OBJECTIVES.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
22. INCLUDES FOLLOWERS TO ACT FOR COMMON GOALS, THEREBY CREATING SYNERGY AND ALIGNMENT IN ACTION.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
23. RELIES ON PEOPLE AND ENABLES THEM TO MORE PURPOSEFULLY MANAGE AND ENRICH THEIR LIVES.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
24. IS ABLE TO DIAGNOSE AND CHANGE INAPPROPRIATE BEHAVIOUR AND INDEPENDENTLY TAKE CONSTRUCTIVE ACTION.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
25. CREATES AND ENCOURAGES AN OPPORTUNITY FOR SELF DEVELOPMENT AND CONTINUAL LEARNING IN OTHERS.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

PLEASE CHECK THAT YOU HAVE ANSWERED ALL THE QUESTIONS.

THANK YOU FOR COMPLETING THE QUESTIONNAIRE.

PAVE : EXCELLENT ORGANIZATIONAL PRACTICES INDEX

INSTRUCTIONS: PLEASE ANSWER ALL QUESTIONS IN RELATION TO THE WORK UNIT OR DEPARTMENT TO WHICH YOU BELONG AND FOR WHICH YOUR MANAGER IS RESPONSIBLE. FOR EACH STATEMENT BELOW, MAKE A "X" OVER THE NUMBER FROM THE RESPONSE CATEGORY THAT BEST DESCRIBES YOUR PERCEPTIONS OR SENSE OF YOUR WORK UNIT/DEPARTMENT. IT IS IMPORTANT TO ANSWER ALL QUESTIONS; HOWEVER, IF YOU REALLY CANNOT DECIDE, PLEASE MAKE A "X" OVER THE ZERO (0). MARK ONLY ONE "X" FOR EACH QUESTION.

	STRONGLY DISAGREE	DISAGREE	SLIGHTLY DISAGREE	SLIGHTLY AGREE	AGREE	STRONGLY AGREE	UNDECIDED
1. THERE IS A COMMON MISSION / SENSE OF PURPOSE FOR THIS DEPARTMENT.	1	2	3	4	5	6	0
2. THERE IS A FEELING OF COHESIVENESS / SENSE OF COMMUNITY HERE.	1	2	3	4	5	6	0
3. I CAN CLEARLY DESCRIBE THE MAJOR PURPOSE OF THIS DEPARTMENT.	1	2	3	4	5	6	0
4. I AM CLEAR ABOUT THE GOALS AND PRIORITIES FOR THIS DEPARTMENT.	1	2	3	4	5	6	0
5. PEOPLE THROUGHOUT THE DEPARTMENT ARE COMMITTED TO A COMMON MISSION OR PURPOSE.	1	2	3	4	5	6	0
6. PEOPLE IN THIS DEPARTMENT ARE COOL AND ALOOF TOWARD EACH OTHER.	1	2	3	4	5	6	0
7. GOALS AND PRIORITIES ARE RELATED TO THE MISSION OF THIS DEPARTMENT.	1	2	3	4	5	6	0
8. THERE IS A HIGH DEGREE OF CONFIDENCE AND TRUST AMONG MEMBERS OF THIS DEPARTMENT.	1	2	3	4	5	6	0
9. I AM CLEAR ABOUT HOW MY JOB RESPONSIBILITIES RELATE TO THE MISSION OF THIS DEPARTMENT / UNIT.	1	2	3	4	5	6	0
10. THE OVERALL LEVEL OF EFFECTIVENESS OF THIS DEPARTMENT IS EXCELLENT.	1	2	3	4	5	6	0
11. IN ORDER TO MEET JOB-RELATED EXPECTATIONS, I HAVE TO DO THINGS THAT SEEM WRONG TO DO.	1	2	3	4	5	6	0
12. WORKING HERE INSPIRES THAT VERY BEST OF ME IN THE WAY OF JOB PERFORMANCE.	1	2	3	4	5	6	0
13. WHEN CONFLICT OCCURS, INDIVIDUALS' GOALS TAKE PRIORITY OVER THE DEPARTMENT'S GOALS.	1	2	3	4	5	6	0
14. HIGH STANDARDS OF PERFORMANCE ARE MAINTAINED HERE.	1	2	3	4	5	6	0
15. PEOPLE IN THIS DEPARTMENT GIVE UP WHEN THE WORK BECOMES FRUSTRATING.	1	2	3	4	5	6	0
16. MY VALUES AND THE VALUES OF THE DEPARTMENT ARE VERY SIMILAR.	1	2	3	4	5	6	0

		STRONGLY DISAGREE	DISAGREE	SLIGHTLY DISAGREE	SLIGHTLY AGREE	AGREE	STRONGLY AGREE	UNDECIDED
17.	I HAVE STRONG FEELINGS OF ACCOMPLISHMENT RELATED TO OUR WORK.	1	2	3	4	5	6	0
18.	MY SUPERIOR IS EXCELLENT IN MEETING THE REQUIREMENTS OF THE ORGANIZATION.	1	2	3	4	5	6	0
19.	I AM PROUD TO BE A MEMBER OF THIS DEPARTMENT.	1	2	3	4	5	6	0
20.	PEOPLE'S GOALS IN THIS DEPARTMENT ARE COMPATIBLE.	1	2	3	4	5	6	0
21.	COMPARED TO OTHER DEPARTMENTS I HAVE KNOWN, THE EFFECTIVENESS OF THIS DEPARTMENT IS EXCELLENT.	1	2	3	4	5	6	0
22.	THE GOALS OF THIS DEPARTMENT ARE IMPORTANT TO ME.	1	2	3	4	5	6	0
23.	WHEN MY WORK REQUIRES WORKING INDEPENDENTLY, I DO IT WELL.	1	2	3	4	5	6	0
24.	I FEEL POWERLESS HERE.	1	2	3	4	5	6	0
25.	I AM WILLING TO PUT IN A GREAT DEAL OF EXTRA EFFORT BEYOND WHAT IS NORMALLY EXPECTED IN A JOB.	1	2	3	4	5	6	0
26.	I AM PROUD OF THE PERFORMANCE OF THIS DEPARTMENT.	1	2	3	4	5	6	0
27.	MORALE IS RATHER LOW HERE.	1	2	3	4	5	6	0
28.	THIS DEPARTMENT PRODUCES TOP QUALITY / SUPERIOR WORK.	1	2	3	4	5	6	0
29.	THE PRACTICES MY SUPERIOR USES ARE THE RIGHT ONES FOR GETTING THE DEPARTMENT'S JOB DONE.	1	2	3	4	5	6	0
30.	I HAVE THE FREEDOM I NEED TO USE MY OWN JUDGEMENT.	1	2	3	4	5	6	0
31.	I AM COMMITTED TO HELPING THE DEPARTMENT MEET ITS GOALS.	1	2	3	4	5	6	0
32.	I AM OPTIMISTIC ABOUT THE FUTURE OF THIS DEPARTMENT.	1	2	3	4	5	6	0
33.	I AM COMMITTED TO COMPLETING WORK EVEN WHEN IT IS FRUSTRATING.	1	2	3	4	5	6	0
34.	I AM CONFUSED ABOUT WHAT PEOPLE EXPECT ME TO DO ON MY JOB.	1	2	3	4	5	6	0
35.	PEOPLE IN THIS DEPARTMENT TAKE PRIDE AND SATISFACTION IN THEIR WORK.	1	2	3	4	5	6	0
36.	I AM DETERMINED TO MEET WHATEVER CHALLENGES ARISE HERE.	1	2	3	4	5	6	0
37.	PEOPLE IN THIS DEPARTMENT COORDINATE THEIR EFFORTS WHEN NECESSARY.	1	2	3	4	5	6	0
38.	I AM CONTINUALLY LEARNING AND SEEKING NEW IDEAS AS THEY RELATE TO THE WORK OF THIS DEPARTMENT.	1	2	3	4	5	6	0
39.	I FEEL WE CAN OVERCOME ALMOST ANY OBSTACLE HERE.	1	2	3	4	5	6	0
40.	I AM EXCITED ABOUT THE WORK WE ARE DOING HERE.	1	2	3	4	5	6	0

PLEASE CHECK THAT YOU HAVE ANSWERED ALL THE QUESTIONS.
 THANK YOU FOR COMPLETING THE QUESTIONNAIRE.